

تَجْيِيرَاتٌ : هُنَا سَهْرُ الْأَزْبَكِيَّةِ  
أَكْبَرُ مَكْتَبَةٍ وَرَوْضَةٍ

لَا أَحَدٌ

يُفْهِمُكَ

وَمَا يُحِبُّ  
أَنْ تَفْعَلَ  
حِيَالِ ذَلِكَ

هَايِدِي جَرَانْتْ هَالْفَرْسُونْ

مُؤْلِفَةٌ كِتَابٌ

"٩ أَمْوَارٌ يَفْعَلُهَا النَّاجِدُونَ عَلَى نَهْدَوِيَّةٍ مَذَلَّفٍ"

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE



## لتتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زياره موقعنا على الانترنت [www.jarir.com](http://www.jarir.com)

للمزيد من المعلومات الرجاء مراجعتنا على: [jbpublications@jarirbookstore.com](mailto:jbpublications@jarirbookstore.com)

### تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تقييدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونحلي مسئولييتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بعلامة الكتاب لأغراض شرائه العادلة أو ملامحه لفرض معين. كما أننا لن ن承担责任 أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر الفرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

### الطبعة الأولى ٢٠١٦

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.  
Copyright © 2016. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. وجاء شراء النسخة الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد محمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد محمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

إن عنوان المواقع الإلكترونية الواردة في هذا الكتاب كانت سارية حتى وقت نشره، ولكن الناشر لا يستطيع أن يضمن أن يظل أي موقع بعينه سارياً.

Original work Copyright © 2015 by Heidi Grant Halvorson  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press  
**Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.**

"هل أنت متأكد أنك تعرف الانطباع الذي تركه لدى الناس؟ فكر مجدداً. باستخدام توليفة رائعة من القصص والأبحاث العلمية، تظهر هايدى جرانت هالفورسون الفجوة بين الصورة التي يراها علينا الناس، والصورة التي نرى أنفسنا عليها، غير أنها لا تتركنا نتحسر على أنفسنا، بل توضح لنا الطريق لتحدي هذا الواقع القاسي أحياناً. هذا كتابٌ مدهش، حاذق الفكرة، عملي ب بصورة لا تصدق".

— دانيال اتش. بينك، مؤلف كتاب *To Sell Is Human*، وكتاب *The Surprising Truth About What Motivates Us*

"هذا الكتاب رائع، ومهم وشائق ومفيد للغاية. وفي حقيقة الأمر، هذا الكتاب لا غنى عنه لكل من يصبوا إلى النجاح في حياته العملية والاجتماعية".

— كارول إس. دويك، أستاذة علم النفس في جامعة ستانفورد

"أسلوب هايدى ومعلوماتها الذكية في هذا الكتاب يجعلانك عاجزاً عن أن تدعه من يديك".

— دافيد روك، مدير الإدارة والمدير التنفيذي لمعهد نيورو ليدرшиپ إنستيتوت

"رغم نواياك الطيبة، فإن أفكارك عن الناس لا تعود أن تكون مجرد سراب؛ وذلك لأنها تختلط دائماً بخبراتك السابقة واحتياجاتك ورغباتك. يساعدك هذا الكتاب على أن تمعن النظر في نفسك والآخرين، ربما للمرة الأولى".

— سكوت باري كوفمان، مدير علمي في معهد إماجينيشان إنستيتوت، ومركز علم النفس الإيجابي في جامعة بنسلفانيا

"تمضي هايدى جرانت هالفورسون قدماً في استكشاف الأبحاث العلمية الرائعة التي أجريت حول موضوع فهم الأشخاص. وهذا الكتاب لن يساعدك على أن تقدم نفسك على نحو أفضل فحسب، بل يمكنك من النظر إلى الآخرين من حولك عبر منظار أكثر دقة".

— آرت ماركمان، أستاذ علم النفس بجامعة تكساس في أوستن. مؤلف كتاب *Smart Change* وكتاب *Smart Thinking*

"يعوي هذا الكتاب العديد من المميزات التي تدفعك لقراءته؛ فهو كتاب رائع ومفيد و مليء بالأفكار، إلا أن أهم ما يميزه أنه كتاب ممتع. هايدى جرانت هالفورسون كاتبة عظيمة؛ ذكية وواسعة الاطلاع وخفيقة الظل في الآن ذاته. لقد كنت أضحك وأتعلم مما".

— بيتر بريجمان، المدير التنفيذي لشركة بريجمان بارتشرز، مؤلف كتاب *Minutes: Find Your Focus, Master Distraction, and 18 Get the Right Things Done*

"هناك قوة خاصة تكمن في معرفة كيف تحمل الناس على أن يروك على طبيعتك فحسب".

— نيلوفير ميرشانت، مؤلف كتاب *11 Rules for Creating Value in the Social Era*

"أن تكون قائداً جديراً بالثقة يعني أن يراك الآخرون كذلك. وتدمج هالفورسون بين البحث العلمي والقصص لتستمرض لنا كيف يخطئ الآخرون فهمنا، وكيف يمكن لهم أن يرونا على ما نحن عليه".

— دافيد بوركس، مؤلف كتاب *The Myths of Creativity*

"يقدم هذا الكتاب الشفرة التي تساعدك على حل واحد من أعقد الغاز الحياتية: لم لا يرانا الآخرون كما نرى أنفسنا؟ عن طريق العقائق المذهلة والأمثلة المهمة، ترسم لنا عالمة النفس المشهورة هايدى جرانت هالفورسون الطريق لترك انتساب أفضل عند الآخرين، بينما نحتفظ بتقديرنا لذواتنا".

— أدم جرانت، متخرج عام ١٩٦٥، وأستاذ ورئيس قسم الإدارة في كلية وارتون، جامعة بنسلفانيا، ومؤلف كتاب *Give and Take* الذي تصدر قائمة صحيفة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعاً

"هذا الكتاب هو أفضل الكتب التي ألفت عن الصعوبة التي يتکبدها الناس للتواصل مع الآخرين، وما يمكن انتهاجه حيال ذلك. وقد سلبني الكتاب صوابي بما فيه من حكايات بارعة الحبكة، ودلائل راسخة، وفوق ذلك كله النصح الذي يسعني اتباعه في الحال، فتصل رسالتي للآخرين في حياتي دون أن أحيرهم أو أثير حفيظتهم".

— روبرت آي. ساتون، أستاذ العلوم الإدارية والهندسة في جامعة ستانفورد، مؤلف كتاب *The No Asshole Rule*





إن أية مصادر إلكترونية واردة في هذا الكتاب هي مصادر سارية حتى وقت نشره، ولكن الناشر لا يستطيع أن يضمن أن يظل أي موقع بعينه سارياً.

## **المحتويات**

### **مقدمة**

**١ ما يراه الناس منك، وما لا يرونـه**

### **الجزء ١**

**لماذا تجد صعوبة شديدة في فهم بعضنا البعض؟**

**٩ ١. أنت شخص يصعب جدًا فهمـه**

**٢١ ٢. مراقبوك بخلاء الإدراك (و كذلك أنت)**

**٤١ ٣. المرحلتان الرئيسيتان لإدراك الآخرين**

### **الجزء ٢**

**العدسات التي تشكل الإدراك**

**٦٥ ٤. عدسة الثقة**

**٨٥ ٥. عدسة السلطة**

**١٠١ ٦. عدسة الأنـا**

### **الجزء ٣**

**عدسات لشخصيات محددة**

**٧. الساعون وراء المكاسب بـنـهـم**

**والمخففون لـحدة المخاطر بـيقـظـة**

٨. الشخصية القلقة شديدة التعلق  
والشخصية المنعزلة الاجتماعية

١٤١

الجزء ٤  
كن مفهوماً وافهم الآخرين بدقة أكبر

١٥٧

٩. تصحيح الانطباعات السيئة  
وتجاوز سوء الفهم

١٧٥

الخاتمة: كيف تصبح حكماً أفضل  
على الآخرين - وعلى نفسك

١٧٩  
١٨٧  
١٩٩  
٢٠١

ملاحظات  
فهرس  
شكر وتقدير  
نبذة عن المؤلفة

## ما يراه الناس منك، وما لا يرونك

مهما كان ما سمعته عن "تشيب ويلسون"، فهو ليس رجلاً غبياً فالمؤسس والمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة السابق لشركة لولوليمون أثليتيكا هو أحد أنجح رجال الأعمال، وهو محب للناس، ومبدع مبتكر، ومتلهم بارز عصامي. والأغبياء نادراً ما يوصفون بهذه الصفات.

لكن في عام ٢٠١٣، أجرى تليفزيون بلومبيرج مقابلة مع "ويلسون" بصحبة زوجته "شانون"، وهي المصممة الأولى للأزياء الرياضية في الشركة، ولم تكن هذه المقابلة من أحسن الأوقات في حياته. فحين سُئل عن شكاوى عملائه بسبب مشكلة "التمزق" التي ظهرت في سراويل اليوجا عالية الجودة التي ينتجها أحدث خطوط التسفيل في الشركة، أجاب بأن "أجساد بعض النساء ببساطة لا تصلح لارتداء سراويل اليوجا هذه"، وأن المشكلة تكمن في "الاحتكاك الزائد عند منطقة الفخذ حيث يقع الضفت الأكبر في هذه المنطقة". فكانت ترجمة ما قاله هي: لو أفسدت عليكِ أفالوك البدنية التمتع بسراويل اليوجا باهظة الثمن التي اقتنيتها من شركة لولوليمون لليوجا، فلعلها لم تكن تصلح لك من البداية. (ومن طريف المصادفة أن من يشاهد الفيديو يرى "شانون ويلسون" وقد رمقت زوجها حينها بنظرة قاسية كانت ستتجمل في مكانه لو لاحظها).

وتراوحت "إليزابيث هاريس" مراسلة نيويورك تايمز الواقعة لاحقاً في تصريح لا يفي بالحقيقة، فكتبت: "أن تظهر في التليفزيون وتقول إن النساء البدينات لسن من بين العملاء المفضلين، وبخاصة حين تتكلم عن سراويل اليوجا، هو تصرف لا ينبغي أن يأتي به الرئيس التنفيذي لشركة ملابس رياضية".

بالطبع لم تخل إجابة "ويلسون" من إهانة واضحة، لكن هل كان "تشيب ويلسون" يقصد الإهانة؟ هل كان يرى ما قاله مهيناً؟ في مقطع فيديو سجله وقدم فيه اعتذاره قبل أن يستقيل من منصب رئيس مجلس إدارة لولوليمون - وهو اعتذار بدا موجهاً إلى موظفي لولوليمون أكثر منه إلى العمليات اللواتي انتقد أجسادهن - قال "ويلسون" إنه "حزين لما أحدثه تصريحه من ردود فعل مستاءة"، وأنه على استعداد "لتتحمل المسئولية"، وما إلى ذلك من الكلام العائم الذي يقال دائماً بعد الكارثة والذي يردده الجميع ولا يعنون منه حرفاً. غير أنه لم يعترف قط بوجود ما يشين فيما قاله، أو أنه أخطأ حين صرخ بعبارته تلك.

سأختلف هنا عما يراه الناس، وأقول إن: "تشيب ويلسون" لم يقصد بعيارته التي لم يحسن اختيارها توجيه الإهانة إلى قاعدة عملائه المخلصين أو بإبعادهم، (أو أن يغضب زوجته بشدة)، فليس من المنطقي تصوّر عكس ذلك. فإن لم يقصد الإهانة، وإن لم يكن بمحدود الذكاء (ملياردير عصامي، محب للناس)، فماذا حدث؟

...

منذ قرابة عام، جلست أعتصر ذهني للإتيان بأفكار لكتابي الجديد، وأقول بصدق إنني لم أجد من بينها فكرة تستحق. ولم تكف للحظة نتائج الأبحاث والنظريات الجديدة في مجال تخصصي عن إثارة شفهي؛ فلم يكن الأمر أثني لم أجده شيئاً ممتعاً لكتابته عنه، فالملونة وحدها لا تكفي. يتوقع القراء المهتمون بمثل ما أكتبه من كتب أن يجدوا ما يتورهم ويسلحهم بالإستراتيجيات العملية الفعالة التي يمكنهم توظيفها في حياتهم العملية

والشخصية. إنهم يريدون أن يروا المعرفة النظرية على أرض الواقع، وهم على حق في ذلك، ولم تكن أي من الأفكار التي خطرت لي عملية أو مؤثرة. لهذا السبب قررت الإتيان بشيء لم يسبق لي فعله: طلبت مساعدة زوجي. وهو مدير تنفيذي ناجح جدًا وذكي جدًا، ولا يقرأ أبداً الكتب عن الإدارة والابتكار والتحفيز الذاتي والتأثير، وكل هذه الموضوعات التي يكتب أمثالي عنها، بل لم يسبق له أن قرأ كتاباً لي. ومن هنا وجدت أنني لو أمكنني أن أجد موضوعاً قد يهتم بقراءته، لكان بالتأكيد الدرجة المنشودة.

سألته: "لو حصل يوماً أن التقطت واحداً من الكتب مثل التي أكتبها للقراء، فماذا عساه يكون موضوعه؟ ما الشيء الذي ترغب في معرفته؟". فكر في الأمر للحظات، ثم أجاب: "هناك تلك المشكلة التي لم أجده لها حلًّا مناسباً بعد، ولا تزال تلح علىي المرأة تلو الأخرى، وهي كيف ينظر الناس إلى؟ أحس أحياناً أن الناس تراني انتقادياً، أو متحفظاً، أو منعزلًا، وهو ما لا أقصده مطلقاً. ولكنني لا أعلم للأمر حلًّا؛ لأنني لا أفهم كيف يروني؟ لو كان هناك كتاب يتكلم عن هذا الموضوع، وكان مستنداً إلى الحقائق والأدلة وليس محض هراء، لقرأته بالطبع".

هبيت واقفة من على الأريكة، وقبلته، ثم هرولت إلى غرفة مكتبي لأبدأ الكتابة؛ إذ بدا جلياً لي وأنا أستمع إليه أن تلك المشكلة تؤرق الناس جميعاً، ليس زوجي وحده ولا "تشيب ويلسون" فحسب. فلو انعدمت لدينا القدرة على توصيل أفكارنا ومقاصدنا باستمرار ودقة للأخرين، فلن يتجمع مما أحد، سواء كان شخصاً أو هريقاً أو مؤسسة. التواصل أمر حيوي وأساسي، غير أن المفاجأة التي لا تخلي من السخرية هي أن الناس يجدون مشقة كبيرة حين يتعلق الأمر بمعرفة ما الذي يوصلونه للأخرين على وجه التحديد.

بعدما تنتهي من قراءة هذا الكتاب، ستكون قد فهمت أفضل من أي وقت مضى السبب وراء هذه الحالة - لماذا يعد التواصل مهمة عسيرة للغاية؟ وسوف يتكون لديك ربما للمرة الأولى فهم أفضل لما يراه الناس

بالفعل في أقوالك وأفعالك، وعليه ستمتلك القوة التي تمكّنك من تشكيل هذا التصور، وستمتلك زمام الرسائل التي ترسلها للآخرين.

عندما يسألني الناس إن كان هذا الكتاب يشرح "كيف ترك انطباعاً جيداً؟"، أجيبهم بالفهي. فبالنسبة لي، لطالما كان موضوع الكتاب أكبر أهمية وأعمق تأثيراً من ذلك: كيف ترك الانطباع الذي ت يريد أن تتركه في عالم تمثل فيه العلاقات بين الناس كل شيء، وحيث لا يمكن لأحد أن يحقق أي إنجاز وحده، ماذا عساه يكون أهم من ذلك؟

...

الحقيقة المرة هي أن أكثرنا لا يترك لدى الناس الانطباع الذي نود لو تركناه، فليس بوسعنا، ولا بوسع أحد، أن ينظر لنفسه بموضوعية كاملة. فالبشر يميلون دائمًا إلى تغيير آراء الآخرين عنهم لتلائم نظرتهم الشخصية، ونحن نعلم ذلك حين نفكّر فيه، ونادرًا ما يمكننا التعرف عليه حينما يحدث.

قد يتسبّب لك هذا الأمر في مشكلات كبيرة في حياتك العملية والشخصية، فقد لا يثق الناس بك، أو لا يرتاحون إليك، أو لا يلتقطون إليك، كنتاج لما قد يحدث من أخطاء في الفهم. فإن وجدت الناس يقدرونك بأقل مما تستحق أو يسيئون الحكم عليك، وإن ارتكبت خطأ غير مقصود وتم تقييمك استناداً إليه، وإن وددت أن تصرخ وتقول بملء فمك: "هذا ليس عدلاً" حين يرميك الناس بافتراضات خطأ وظالمة عن شخصك، ستتجدّني بجوارك لأنك على صواب. فالصورة التي نرى عليها بعضنا بعضاً أبعد ما تكون عن الحقيقة. وفي الواقع الأمر، أكثر ما يحدث في عملية فهم أحدنا الآخر، كما سوف تعرف لاحقاً، ليس عقلانياً بالمرة؛ إنها صورة منحازة، ناقصة، متصلبة، وهي تلقائية بشكل كبير، لكن ليس بالكلية.

قد يكون ما يخبرنا به حدسنا بما يرانا عليه الآخرون غير صحيح إلى حد مفاجئ. الأمر الممتاز هو أن علماء النفس الاجتماعيين ظلوا لأكثر

من نصف قرن يدرسون الكيفية التي يرى بها أحدهنا الآخر، ويظهر بعثنا الجمعي أن الأشخاص المدركين لنا بلا شك عرضة لارتكاب الأخطاء، وأن هذه النوعية من الأخطاء هي واقع الأمر يسهل التسبّب بها؛ فالإدراك يخضع لقواعد وانحيازات يمكن لنا توقعها والتعرف عليها.

يهدف هذا الكتاب إلى أن يساعدك على فهم كيف يراك الآخرون، وأن يعطيك الوسائل التي تعينك على تغيير كلماتك وأفعالك (إن لزم الأمر) حتى تتمكن من إرسال الإشارات والرسائل التي ترغب هي إيصالها. سيساعدك هذا الكتاب على توصيف الأخطاء التي يقع جميعبنا فيها باستمرار، وكيفية إصلاحها. إذا عرفت كيف يراك الناس حقاً، في مقابلة عمل أو حين تجري مكالمة تسويقية أو في تعاملاتك اليومية مع رئيس وزملائك في العمل، فسيكون بوسعك أن تخطو خطوات واسعة نحو تحسين كل جوانب حياتك المهنية تقريباً. هذا الكتاب هو مفتاح تكوين انطباع جيد لدى الناس، والمحافظة عليه، وإلى نيل الاحترام والتقدير، وإلى تحقيق التقدم، وإلى المحافظة على ما أحرزته من نجاح، كما يعرف "تشيب ويلسون" الآن ولا شك.

أتمنى لحظة انتهاءك من قراءة هذا الكتاب، أن تكون قد بدأت تفهم أكثر أخطائك السابقة، وفوق كل شيء أن تمتلك القدرة على التواصل بشكل أكثر فاعلية، وأن تجدد علاقاتك وتقويها، وأن يراك الناس على طبيعتك الحقيقية، والأهم من ذلك كله، أن تترك الانطباع الذي ترغب فيه بدقة.

في الجزء الأول من هذا الكتاب، سوف أرسي القواعد الأساسية لكيفية عمل الإدراك، والتي تتضمن مرحلتيه الاتقين: المرحلة الأولى (الإدراك التلقائي المنحاز)، والمرحلة الثانية (الإدراك الإرادي الدقيق). وفي الجزء الثاني، سنبسط اللثام عن عدسات الإدراك الكبيرة، التي تشكل انحيازاتنا، وهي الثقة والسلطة والأنا. في الجزء الثالث، سنسعّرّض شخصيات المدركين التي يمكن لها التأثير على ما يرونـه، وعلى الكيفية التي يرونـه بها. ويناقش الجزء الرابع ما يجب انتهاجه إن حدث أن تركنا

انطباعاً لم تقصده. هناك عدد من الوسائل التي تعينك على أن تحمل من أمامك على أن يراك بصورة أكثر دقة، وهناك بعض خطوات يجب اتباعها لتصبح قادراً على الحكم بصورة أفضل على الآخرين. وإذا بدا الأمر أنتي أسهب الحديث حول جوانب الإدراك التي تقع خارج نطاق سيطرتك المباشرة، فأنت محق؛ إذ إن إحدى أشد الرسائل في هذا الكتاب إرباكاً هي كيف يمكن أن يكون انطباع الآخرين عنك مشوهاً، على الرغم من سلامة نواياك. غير أن الممتاز في الأمر هو أن معرفة كيفية عمل الإدراك تمنحك قدرة أكبر على تشكيل آراء الآخرين عنك، دون حتى أن ينتبهوا بذلك.

**إذن، كيف يعمل الإدراك حقاً؟ هلم نكتشف معاً.**

## أنت شخص يصعب جدًا فهمه

حين خادر الرئيس "أوباما" مناظرته الأولى مع "ميتش روميني" كان مطمئنًا أن الأمر سار على خير ما يرام<sup>١</sup>، وقد وقع في نفسه أنه خرج ظافرًا؛ حيث سار على الخطة التي رسماها وفريق عمله ليظهر بمظهر متزن، وواثق، "وجدير بالرئيس". لقد كان معاونوه يخشون من أن يشتبك في مناقشة حامية الوطيس من شأنها أن تشوّه صورته عند ناخبيه، وكان الرئيس نفسه حريصًا أن يتتجنب الإجابات اللاذعة المختصرة التي أعدّها فريقه، لكيلا يبدو سليط اللسان. كانت خطته أن ينأى بنفسه عن الخوض في معركة لفظية، وحرص ألا يتقمّط الطعم.<sup>٢</sup>

ولكن "الرئيس" صدم بعد ذلك عندما علم الحقيقة: لقد رأه الجمهور متبلداً وانسحابياً؛ فقد سمح لمنافسه بأن يحتل موقف المهاجم ولا يبرحه، فوجّه "روميني" الضربات الكلامية على منافسه الواحدة تلو الأخرى. كان أداء "أوباما" في المناظرة كارثياً، ولم يختلف على ذلك حتى أخلص مؤيديه. وأوضح استطلاع رأي قام به شبكة سي إن إن عقب المناظرة مباشرةً أن ٦٧٪ من المشاهدين رأوا "روميني" رابحاً في المناظرة، بينما بلغت نسبة من وجدوا "أوباما" هو المنتصر ٢٥٪ فحسب.

كيف أمكن له "باراك أوباما" بكل ما يملكه من مواهب الخطابة العامة أن يخفق على هذا النحو المزري في معرفة الانطباع الذي يخلفه لدى جمهوره؟ هل كان بحاجة إلى معاونيه ليخبروه بعدها بما بدأ جلياً لجميع الحاضرين في القاعة؟

من المستبعد أن "الرئيس" "أوباما" كان بليدًا أو انسحابيًّا في خضم مناظرة تبث مباشرة على امتداد البلاد خاصةً أن مصير مساعدته الرئاسية كان على المحك، ورغم أن أيًّا منا لم يكن طرفاً في مناظرة رئاسية قط خلال حياته المهنية، فإننا نقع فريسة سهلة في هذه المصيدة نفسها دومًا.

تقول الإحصاءات إن الروابط بين الصورة التي يراها عليها الناس والصورة التي نرى أنفسنا عليها هشة للغاية، ولا أزعم أنتي أعرف كيف يراك زملاؤك أو شريك حياتك أو غيرهم، لكنني أعرف بالتأكيد أنك بدورك لا تملك أدنى فكرة، وربما تصيب في بعض توقعاتك بالطبع، لكنني أؤكد لك أنك أخطأت في أكثرها؛ فمعظم الناس، وأنت من بينهم، يتصرفون تحت تأثير افتراضين غير صحيحين دون أن يلاحظوا ذلك، فتعتقد أن الناس يرونك بموضوعية على ما أنت عليه، والافتراض الثاني هو أن الناس يرونك كما ترى أنت نفسك.  
وهنالك سببان بسيطان يفسران خطأ هذين الافتراضين.

### **السبب الأول: أنت لغز بداخل أحجية.**

في البداية، يجب أن تعرف أنك أعنصر على أن تفهم مما تتخيّل، فلا يوجد من أمن هو كتاب مفتوح يقرأه الناس. والطريقة الوحيدة حتى يفهمك الآخرون تماماً وبشكل كامل وبنسبة ١٠٠٪ هي أن ينظروا داخل عقلك مباشرةً، وهو شيء مستحيل طبقاً لما أنت به أحدث الدراسات في العلوم العصبية. فسوف يظل جزء منك بالضرورة خافياً على كل من حولك.

كما أنك لا تبذل القدر الكافي الذي تتخيل أنك تبذل له ليعرفك الناس بوضوح، ومشاعرك هي أقل وضوحاً مما يبدو لك، وتعبيرات وجهك ليست معتبرة على النحو الذي تظنه أيضاً. وتوضح الدراسات أن الانفعالات القوية الأساسية، مثل المفاجأة والخوف والتآف والغضب، هي الأيسر أن يلاحظها الناس، على النقيض من المشاعر الأعمق التي تشعر بها

يطلق علماء النفس على ذلك وهم **الشخافيين**، ونحن جميعنا ضحاياه خذ مثلاً: البحوث التي قام بها "جاكي فوراورد" و"ستيفاني - دانييل كلاود" من جامعة مانديوبا، اللذان اهتما بمعرفة مدى السهولة التي يعرف بها الأطراف في المناقشات أهداف منافسيهم ونواياهم، وهي بالطبع معلومات مهمة وخطيرة في أية مناقشة. راقب الباحثان الأطراف المتناقضة وقد طلبا منهم السعي معاً لإيجاد حل لمشكلة شخصية ليس لها حل واضح أو سهل، مثل: "ماذا لو خطبتك اختك لشخص تراه أنت غير مناسب، ولا تثق به، وترتتاب في خيانته لها. وأختك تصر على الارتباط به، فماذا تفعل؟".

وطلباً من الأطراف المتناقضة، قبل الشروع في البحث عن حلول مشتركة، أن يحدد كل منهم بشكل شخصي دون أن يعلم الآخرون، واحداً من الأهداف الخمسة التالية ليكون هدفهم الرئيسي في المناقضة:

١. أتمسك بصرامة بقناعاتي الشخصية.
  ٢. أحرص على أن يكون الطرف الآخر راضياً عن الحلول المختارة، وإن اضطررت للتنازل عن بعض قناعاتي وقيمي.
  ٣. أتأكد من أن كلاً ممن يقدم قدرًا متساوياً من التنازلات.

٤. أصب تركيزك على إيجاد أفضل الحلول للمشكلة، دون الاهتمام بتأثير هذا في علاقتي مع الطرف الآخر.

٥. أحرص على الفوز بمحبة الطرف الآخر.

في نهاية المناقشات، طلب الباحثان من كل المشاركين تخمين ماذا كان الهدف الرئيسي للأطراف الأخرى، استناداً إلى السلوك الذي اتبعوه في المناقشة. فما قدر الشفافية التي كانت عليه النوايا الحقيقة للأطراف المتناقضة؟ أرأيت جداراً حجرياً كم هو شفاف؟! كانت كذلك! فنسبة التخمينات الصحيحة بلغت ٢٦٪، وهي نسبة تزيد بالكاد على نسبة المصادفة. وترى ما قدر الشفافية الذي ظن كل من الأطراف موقفه عليه؟! كان المشاركون يرون أن هدفهم كان واضحاً وضوح الشمس بنسبة ٦٠٪ من الوقت.

غير أننا لسنا غامضين بالكلية كذلك، فالواقع أن بعضنا يسهل فهمه عن الآخرين؛ لأنهم يستطيعون التعبير عن أنفسهم بما يمكن الآخرين من رؤيتهم بدقة أكثر. ويشير علماء النفس إلى هذه القدرة بكون هؤلاء الأشخاص قابلين للحكم عليهم، بينما يصف خبير علم نفس الشخصيات "دافيد فاندر" هذه القدرة بكون هؤلاء الأشخاص "أهداها سهلة". مما الذي يجعل الشخص سهل الحكم عليه؟ يقول "فاندر" إن هناك أربعة عوامل يجب تحقّقها حتى يسهل على الناس الحكم بدقة على الآخرين، وهي: ١) أن تتيح الشخصية هدف الوصول للمعلومات المراده، ٢) أن تضمن الشخصية الهدف أن هذه المعلومات مرتبطة بالشخصية، ٣) أن يستقطب المتقى المعلومات وينتبه لها، ٤) وأن يستخدمها على نحو صحيح.

لنكثف التركيز حالياً على العوامل التي تحكم أنت (الشخصية الهدف) فيها، (وسوف نستعرض العوامل الأخرى المرتبطة بكيفية استقباط المتقى للمعلومات في الفصل التالي). لكي تكون شخصاً يسهل الحكم

عليه، يجب أن تجعل المعلومات المتعلقة بك متاحة بسهولة للأخرين، وأن تدل هذه المعلومات على صفات معينة تحاول إرسالها. (فمثلاً لا سبيل على الإطلاق أن تدلني معرفة أنك أحرزت المركز الأول على دفعتك في جامعة هارفارد على أنك أنيق المظهر، وجدير بالثقة، ومبدع، ومرن). فإن كنت شخصاً خجولاً متحفظاً، لا يكشف شيئاً من أفكاره ومشاعره للناس من حوله، فهم في الغالب لن يعرفوا عنك إلا أقل القليل، لا شيء إلا أنك خجول ومتحفظ. الخطر يكمن حين يبدأ الآخرون في ملء تلك الفراغات حولك بأنفسهم، فيصيغون عنك في مخيلتهم شخصية كاملة، قد تكون وقد لا تكون، وهي في الغالب خطأ.

توظف الشخصيات المخادعة هذا الأمر لصالحهم، فعلى سبيل المثال، كان لي زميل في المكتب في الكلية عُرف بمحفظه في العلاقات العاطفية. والحق أنه كان متحفظاً بطبيعته في كل شيء، ولكن حين يتعلق الأمر بالحب والزواج، لم تظهر عليه أية بادرة مطلقاً تكشف عن حقيقة أفكاره ومشاعره؛ كان كتاباً مغلقاً تماماً. سألته ذات مرة إن كان الأمر قد تسبب له في مشكلات مع الفتيات في حياته، فأخبرني بصرامة استثنائية بأنه يأتي به متعمداً، فقد وجد أن الفتيات يفسرن صمته في الغالب بصورة إيجابية. (فينظرن إليه على أنه غامض، أو عميق التفكير، أو سبق أن مجرح، أو ذو حس مرهف ...) فالشخصية التي يختار عنها بصدده، على حد قوله، تكون في الحقيقة أفضل بكثير من شخصيته الحقيقية. إذن فالسكتون من ذهب، بالنسبة إليه. حين نظرت إلى الأمر بعين عالمة النفس وجدته مذهلاً، ولكني حين نظرت بعين سيدة وحيدة، أرتعبت.

لنضع زميلي السابق جانباً للحظة؛ لأنه بالتأكيد من الأفضل أن يكون المرء سهل الحكم عليه، وأن يستطيع الآخرون قراءة شخصيته بسهولة ودقة. تشير الأبحاث دائماً إلى أن الأشخاص الذين يسهل الحكم عليهم يتمتعون باستقرار نفسى كبير؛ فهم أسعد من الآخرين، وأكثر قبولاً لحياتهم الشخصية والمهنية، ويتمتعون بعلاقات أهنا وأقوى ثباتاً، ويعرفون تماماً

ما يريدونه. إنهم يعرفون كيف يعيشون حياتهم بواقعية وبثقة كبيرة بمعرفتهم بأنفسهم. وهو ما يبدو منطقياً جداً، فهو أن الناس يرونك على ما ترى عليه نفسك، لن تلتقي حينها كل هذه التقييمات التي تبعث على التزعزع واهتزاز الثقة بالنفس التي تتلقاها عندما يستمر سوء التفاهم بينك وبين الآخرين. كما تصبح الحياة أكثر سهولة ومكافأة لك حينما يفهمك الناس، فينهمرون عليك بما أنت جدير به من الفرص والدعم.

### السبب الثاني: إن تصرفاتك تخضع للتفسيرات.

السبب الثاني لخطأ الافتراضين الأساسيين، أن الناس يرونك بموضوعية وأنهم يرونك كما ترى نفسك، هو أن المعلومات التي يحصل عليها الناس منك وعنك، أي الكلمات التي تقولها والتصرفات التي تصدر منك، تخضع دائماً للتفسيرات.

ربما تدبر محاولة استيعاب هذا الأمر رأسك؛ لأن الإدراك لا يعني ذلك. فالإدراك هو أن نرى ما هو موجود - بمعنى أنه لا يرتبط بأية تفسيرات. تخيل أن جارك، ول يكن اسمه "ستيف"، قد اندفع فاحيتك في محل البقالة وهو يصيح: "مرحباً لكم تسعدني رؤيتك". لا يحتاج الأمر لآية تفسيرات ولا شك، فمن الواضح أنه سعيد لرؤيتك لأنك يحبك، بإخلاص، مالم يكن يقصد السخرية بالطبع، (هل كانت نبرته تحمل شيئاً من السخرية؟ هل كان ينظر بعيداً وهو يتكلم؟). وقد يكون سعيداً لأنه يريد منك معرفة ما (هل اليوم هو آخر الشهر؟ ينفق "ستيف" كل أمواله بنهاية كل شهر). وربما كان يحاول أن يكون مهذباً فحسب. (غريب؟) تخيل أنك و"ستيف" بدأتما الحديث في ممر المحل، وأخذ هو يحدق بعيداً إلى الفراغ، ألن يكون ذلك تصرفًا قليل التهذيب؟ وعليه فإن "ستيف" شخص قليل الاحترام، مالم يكن هناك ما يشغل باله (الم يخبر أحدهم بأن والده في المستشفى؟)، وربما كان مشوش الذهن فحسب، (فقد كان في طريقة لأداء مهمة ما على آية حال).

تعد التركيبات الكلامية، مثل مرحبا - أنا - سعيد - بروبيتك ، والأفعال، مثل التحديق إلى الفراغ، هي المفاتيح التي نستخدمها لمحاولة فهم الشخص الآخر، لكن هذه التركيبات الكلامية والأفعال لا تحمل الكثير من المعنى في نفسها، وتتعين علينا معرفة ما يبطنون من معنى، بداية من سياق المحادثة إلى كل المعلومات التي تتعلق (والتي نعتقد أنها تتعلق) بالشخص الواقف أمامنا. فإن كنت تعتقد أن "ستيف" يكن لك قدراً من الحب فسترى تحيته لك ودودة ومخلصة، وإن كانت علاقتكما متواترة في الآونة الأخيرة فقطعاً سترتاب في سلامته نيته، أو تعتقد أنه جاءك يطلب منك طلبًا أو معرفة ما.

فلو وجب إخضاع الكلمات والأفعال للتفسيرات للخروج منها بما تعوي من معنى، لما أمكن أبداً رؤيتك بشكل "موضوعي" (وكذلك "ستيف"). ولأن لا أحد سواك يملك معرفة أفكارك ونواياك، بينما لا يسع الآخرين إلا التخمين، فإنه من السهل أن تعرف لماذا تبعد التفسيرات عن الحقيقة، ولماذا لا يراك الآخرون كما ترى أنت نفسك.

في حقيقة الأمر لا يتفق الآخرون على صورة واحدة عنك، فلا شك أن الرئيس "أوباما" مثلاً يرى نفسه شخصاً شديداً الكفاءة وله الحق في ذلك؛ فالرجل حاصل على شهادتين من جامعتين أمريكية عريقة، وعمل رئيس تحرير مجلة هارفارد لوريسيو، وأثبتت القدر الكافي من الكفاءة ليتم انتخابه عضواً في مجلس الشيوخ ورئيساً للبلاد بعدها. ولكن ترى هل يراه الآخرون بمثل هذه الصورة؟ في عام ٢٠١٢، أجرى معهد بيو للبحث العملي استطلاع رأي شارك فيه ١٠٠٠ مواطن أمريكي، يطلب منهم وصف الرئيس "أوباما" في كلمة واحدة. تباينت الكلمات التي استخدمها المواطنون بشدة، وجاءت نسبة كلمات الإعجاب على غرار "عظيم" و"ذكي" مساوية تقربياً للكلمات السلبية مثل "فاشل" و"غير كفاءة"، ونسبة من وصفوه بالصدق جاءت مساوية تماماً لمن وصفوه بالكذب. (في استطلاع مشابه

حول المسكين "جون بايدن" نائب الرئيس، كانت الكلمة الأكثر استخداماً هي "جيد" تبعها بفارق بسيط كلمة "آخر").

والامر هنا في الواقع، لا يعني أنه لا يوجد إجماع بين الأشخاص حول السمات الشخصية للشخصيات العامة، وإنما يعني أن هذا الإجماع أقل بكثير مما تعتقد. على سبيل المثال، طلب فريق من الباحثين في علم النفس من مائتين من المواطنين الألمان الحكم على خمس عشرة شخصية مشهورة في ألمانيا، كان من بينهم رجل الدين "بينديكت" السادس عشر، والممثلة "أنجلينا جولي"، ورئيس الوزراء الإيطالي السابق "سيلفيو بيرلسكوني"، والمصمم "كارل لاجيرفيلد"، والمغنية "مادونا"؛ وأعطوا للمشتركيين في الاستطلاع قائمة تضم ثلاثين صفة (منها: متهرور، خدوم، نشيطة، أناقى، يتحمل المسئولية، خجول، حاد المطبع)، ليستخدموها في وصف كل شخصية من المشاهير.

وجد الدارسون أن معدل التوافق بين أحكام المحبين للشخصية الشهيرة محل الدراسة، وصل إلى ٠,٦٧، أي أن هناك اتفاقاً كبيراً بين هذه المجموعة التي ترى الشخصية بشكل إيجابي، حول السمات الحقيقية لهذه الشخصية. (توضيح بسيط لمعدل التوافق: معدل التوافق ٠,١ هو أعلى معدل توافق، ويعني أن الأول يضع بالضبط توقعات الآخر نفسها، فهم على توافق تام. وكلما اقترب المعدل من ٠,٠ زادت قوة العلاقة بين الاثنين. بينما يعني معدل التوافق (٠) أنه لا علاقة هناك على الإطلاق بين الأمرين محل المقارنة).

ومن بين المجموعة التي كان رأيها أكثر حيادية حول الشخصية الشهيرة، هبط معدل التوافق إلى ٠,٤٤، بينما بلغ بالكاد نسبة ٠,٣٣، بين من جاء رأيهم انتقادياً، ما يشير إلى اختلاف واضح في الآراء. وكما يقول "تولستوي"، من الجلي أن كل محببك يرونك على صورة واحدة، بينما يكرهك كارهوك كل بطريقة الخاصة المختلفة.

قد يقول أحدهم إن نسبة الاختلاف هذه طبيعية بالنسبة للشخصيات العامة؛ لأننا لا نعرفهم شخصياً، بل نعرفهم من خلال ظهورهم في

التليفزيون والأفلام، واللقاءات الصحفية، وحساباتهم على تويتر وفيسبوك. نحن نعرفهم من أراء المعجبين والقاد والإشاعات.

لكن الأمر يختلف بالتأكيد حين يعرفك الناس شخصياً فيرون شخصك الحقيقي، الذي ترى أنت نفسك عليه، أليس الأمر كذلك؟ للإجابة عن هذا السؤال، طلب الباحثون مما يقرب من ٤٠٠ طالب جامعي أن يصفوا شخصياتهم وشخصيات زملائهم في السكن، ليروا ما إذا كانت معرفتهم لبعضهم البعض إلى جانب الوقت الذي قضوه معًا سيكون له تأثير على عملية الإدراك أم لا. ولتوسيع الأمر بشكل أكثر تحديداً: هم يريدون أن يعرفوا ما إذا كان زميل السكن قد بدأ بمرور الوقت في أن يراك بالطريقة التي ترى بها نفسك أم لا.<sup>٧</sup> وكانت الإجابة بالإيجاب، مالم يقل الوقت الذي أمضوه في السكن معًا عن ٩ أشهر، فيتطلب الأمر هذه المدة الطويلة لتبدأ مستويات الإدراك المختلفة هي السير جنبًا إلى جنب.

ومع ذلك، جاء معدل التوافق بين الصورة التي يرى الطلاب أنفسهم عليه، والصورة التي يراهم عليها زملاؤهم في السكن، منخفضة، تتراوح بين ٢٠٪ و٥٠٪. وجاءت نسبة التوافق بين طالبات أعلى منها بين الطلاب، ولم يحدد السبب وراء ذلك. فربما تكون النساء أدق في إدراكيهن عن الرجال، أو أنهن يمتلكن حسناً عالياً تجاه ما يراهن الآخرون عليه، أي تتأثر الصورة التي يرين أنفسهن عليها بالكيفية التي يراهن الآخرون عليها، أكثر من الرجال. وبشكل عام، أظهرت الأبحاث أن النساء (في المتوسط) أكثر حساسية على المستوى الاجتماعي من الرجال، ويهتممن بهم بعلاقتهن مع الآخرين، وعليه يبدو الأمر منطقياً أن النساء يعطين اهتماماً أكبر للصورة التي يرين الآخرين عليها، والتي يراهن عليها الآخرون. ومع ذلك، وحتى بين النساء، بالكاد بلغ معدل التوافق بين الطرفين متوسطه.

فما هي الحال بالنسبة لمن يعرفون بعضهم جيداً، كالآزواج مثلاً؟ فهم يتشاركون في الحياة، والخبرات، والسراء والضراء، والأفراح والأحزان،

ويعيشون معاً في منزل واحد. لابد أن زوجتك أو زوجك بكل ما يملكونه من معرفة شخصية عنك، يرونك على النحو الذي ترى أنت نفسك عليه، أليس كذلك؟

هيئات في واقع الأمر، توجد اختلافات شاسعة في الإدراك بين الأزواج أيضاً، والمثير في الأمر أن هذه الاختلافات يسهل الت碧ُّوها كذلك. فانحيازات الأزواج أوضحتها دراسة أجريت على ٨٨ زوجاً وزوجة، تقريراً نصفهم يلجأون للاستشارات الزوجية، (وهؤلاء يصفهم الباحثون في الدراسة بالمجموعة "البائسة") وكانت آراء تلك المجموعة عن شركائهم تميل إلى الانحياز السلبي، فقد وضعوا شركاء حياتهم في صورة أقل إيجابية بكثير مما يرى شركاؤهم أنفسهم، وحملوا شركاءهم بشكل شخصي مسئولية كل التجارب السيئة المشتركة بينهم.<sup>٦</sup> فبينما يرى "لاري" نفسه شخصاً يقطن مسؤولاً، قد يسهو عن بعض الأشياء البسيطة أحياناً مثل إخراج المهملات (ومن هنا لا يسهو)، تراه زوجته "سوزان" شخصاً غير مسئول ومستهترًا، يترك لها (مرة أخرى) هذه المهمة المقذزة.

بينما يميل الأزواج الذين لم يكونوا بحاجة للاستشارات الزوجية، أو المجموعة "غير البائسة"، إلى الانحياز الإيجابي ناحية شركائهم، وهم أكثر استعداداً للغفران والمسامحة. فعندما يسهو "بوب" عن إخراج المهملات، تراه "ماري" شارد الذهن، وهو شيء طبيعي بالنسبة لشخص يعمل بعدد مثل "بوب"، وكذلك الأشخاص العظام دائمًا ما يكونون شاردي الذهن، أم ماذا ترون؟

ربما تكون "سوزان" على حق، و"ماري" طيبة بشكل زائد، ولست هنا بقصد القول أي من هذين الرأيين هو الصحيح، ففي الحقيقة أي رأي يعتمد على الانحياز المسبق هو في الغالب خطأ. (وفي حالة الزواج، الرأي المبني على انحياز سلبي سيقودك في الغالب إلى الاستشارة الزوجية، هذا العلكم تتفكرون في ذلك). ولكن عندما نتناول النموذجين معاً،

نعرف لماذا يقع سوء التفاهم بين الأصدقاء والأزواج كثيراً، ولماذا تكون علاقاتنا منهكة، في حين يفترض أن تكون مفتاحنا إلى النجاح والسعادة. ربما تسأل الآن نفسك أنه لم يصعب حتى على الأزواج فهم بعضهم بعضاً، وإن لم يستطع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، وفريقه من خبراء الاتصال ترك الانطباع الذي ودوا لو تركوه، فأئن لك أن تحمل مدیرک على أن يرى النجاح المرتقب، أو أن يرى زملاؤك كيف تعمل بكده؟ الخطوة القادمة هي أن نفهم أننا في الواقع لا نهتم بأحدنا الآخر، ونعتمد في الفالب على الافتراضات. وهذا هو موضوع الفصل القادم.

### **الأفكار الرئيسية**

- نحن لا ننجح في إيصال مقدار المعلومات الذي نظن أنفسنا نوصله، فعندما تقول: "إنه يعرف ما أعني" أو "لقد كنت واضحاً"، فالغالب أنك لم تكون واضحاً، وأنه لم يفهم ما عنيت. كذلك ليست تعبيرات وجوهنا معبرة بالقدر الذي نظنه، فالتعبيرات التي تنطبع على وجهك حين الشعور بالسلام الطفيف، تشبه إلى حد كبير تلك المنطبعة حين تشعر بالاهتمام أو بالقلق قليلاً.
- نحن نقع في الفالب ضحية لافتراضين غير صحيحين: (١) أن الآخرين يروننا بموضوعية على ما نحن عليه، (٢) وأن الآخرين يروننا كما نرى نحن أنفسنا، في حين أنهم في الواقع الأمر يختلفون فيما بينهم في آرائهم عنا.
- هناك سببان رئيسيان وراء صعوبة أن يفهمنا الآخرون: الأول أنه لا يوجد أحد كالكتاب المفتوح يقرأ الناس فيفهمونه، والثاني أن تصرفاتنا دائماً ما تخضع للتفسيرات.

## مراقبوك بخلاء الإدراك (و كذلك أنت)

في الثمانينيات، أخذت عالمنا النفس "سوزان فيسك" و"شيلي تايلور" تبحثان عن وسيلة لوصف ما أظهرت الأبحاث أنه ظاهرة مشتركة بين جميع البشر، وهي أننا نفك بالقدر الذي نشعر بأننا بحاجة إليه فحسب، ومن هنا ولد مصطلح بخيل الإدراك. فبداخل كل واحد منا شخص يشبه "إينزركروج" الذي كان يقدس الأموال أكواماً وبأبى أن يشتري قطعة فحم إضافية ليبيقي منزله دافئاً، أما نحن فنقتدي به في في أننا نحتفظ لأنفسنا بمستودعات من الطاقات العقلية والقدرات الاستيعابية، غير راغبين في إنفاقها إلا حين تضطرنا الحاجة. ونعتمد على العمليات العقلية السهلة والبسيطة لإنجاز مهامنا، لا بدافع الكسل (رغم أن الأمر ينطوي على بعض الكسل دون شك) بل بدافع ما تقضيه الضرورة. يحدث من حولنا الكثير والكثير من الأحداث، وعلينا ملاحظتها وفهمها والتصرف حيالها، ما يجعل الأمر عسيراً علينا أن نولي كل خادث بعينه وكل شخص وحده اهتماماً كاملاً غير منقوص دون أي انحياز. وهكذا فنحن لا يصعب فهمنا بالسلبية فحسب، بل من حولنا كذلك يبعخلون باهتمامهم.

التفكير البشري، مثل أية عملية معقدة أخرى، يخضع لمعادلة السرعة أو الدقة، ويضطر للمفاضلة بينهما. فلو أسرعت الوتيرة، لازدادت أخطاؤك، وإن تمعن التفكير وتدفق، فلن تنتهي مما تفعله أبداً. ونحن بمثابة معاورين

تُحرِّكُهُم الدوافع، كما أطلقت علينا "فيسبوك" لاحقاً، تفاضل دائماً بين السهولة والسرعة وبين الجهد والدقة استناداً إلى دوافعنا. وفي أغلب الأوقات، نختار السرعة ونكتفي بنظرية مختصرة على ما حولنا.

أهم الأدوات التي يلجأ إليها بخلاء الإدراك لتسهيل الأمور على أنفسهم هي الاستدلالات والافتراضات. والاستدلالات هي أحکام قائمة على التجربة، قاعدتها العامة أن "الأشياء التي تبادر إلى الذهن بسهولة تكبر احتمالية حدوثها". بكلمات أخرى، لو سألك أحدهم: "أيُّكُثر أن يفقد عُمُك فيل أعصابه؟"، فتتَّبَدَّرُ إِلَى ذاكرتك وقائع كثيرة لم يتمكن فيها "فيل" من السيطرة على غضبه، فترد بالإيجاب، فكثيراً ما يفقد العم "فيل" أعصابه. ولكن إن اعتصرت ذهنك في محاولة لتذكر واقعة واحدة من هذا القبيل، تستفتح حينها أن "العم فيل" وديع كالقطط. وكما هي الحال في الأحكام المبنية على التجربة، ستقودك الاستدلالات في أغلب الأوقات إلى الجواب الصحيح، ولكنها أيضاً قد تضلُّك في بعض الأحيان. فكر سريعاً، أي من الحدثين التاليين أكثر شيوعاً، أن يصعق البرق أحدهم أو أن تهاجمه سمكة قرش؟ سيُبادر معظم الناس إلى الإجابة بأن هجمات أسماك القرش هي الأكثر شيوعاً، بينما هي الواقع الأمر أن عدد من يصابون بالصاعقة يقترب من خمسة آلاف شخص في الولايات المتحدة الأمريكية سنوياً، بينما تهاجم أسماك القرش ما بين ١٠ إلى ١٥ شخصاً فحسب. (من المعلومات الطريفة التي وجدتها على موقع شارك، ويُكَتَّبُ التَّابِعُ لمجلة ناشيونال جيوغرافيك أن عدد من هاجمتهم القرش في عام ١٩٩٦ ثلاثة عشر شخصاً فحسب، بينما أصيب أربعة وتلذُّثون شخصاً بسبب المراحيض، وأصيب مائة وستة وعشرون شخصاً بسبب المعطرات الجوية).<sup>١</sup>

لماذا نعتقد أن أسماك القرش تشكل خطراً أكبر من الصواعق والمراحيض والمعطرات الجوية؟ لأنَّه فور أن تهاجم أحدهم سمكة قرش، سرعان ما نشاهد الواقعَ في الأخبار. كما أنه دائمًا ما تشير هجمات

أسماك القرش فزعنـا (والشـكر كل الشـكر لأفلـام السـينـما)، ما يجعلـها مـادة خـصـبة لـلـقـصـصـ الـصـحـفـيةـ المـثـيـرـةـ. فـمـتـىـ كـانـتـ آخرـ مـرـةـ سـمعـتـ فـيـهـاـ خـبـرـ إـصـابـةـ أـحـدـ بـالـصـاعـقةـ فـيـ الـأـخـبـارـ، أـوـ خـبـرـاـ عـنـ شـخـصـ اـنـزـلـقـ فـاـصـطـدـمـ رـأـسـهـ بـحـافـةـ الـمـرـاحـاضـ؟ـ وـفـيـ الـحـقـيقـةـ لـاـ أـدـرـيـ كـيـفـ يـمـكـنـ لـأـحـدـ أـنـ يـصـابـ بـأـيـ شـيـءـ مـنـ مـعـطـرـاتـ الـجـوـ، لـكـنـكـ تـفـهـمـ بـالـطـبـعـ مـاـ أـوـدـ هـوـلـهـ.

لـاـ تـأـتـيـ الـاـفـتـرـاضـاتـ، وـهـيـ ثـانـيـ الـأـدـوـاتـ الـمـفـضـلـةـ لـدـىـ بـخـلـاءـ الإـدـرـاكـ، عـلـىـ صـورـةـ وـاحـدـةـ، بـلـ تـقـنـوـعـ وـتـخـتـلـفـ، وـهـيـ التـيـ تـرـشـدـكـ إـلـىـ مـاـ يـرـاهـ مـحـدـثـكـ فـيـكـ، وـكـيـفـ يـفـسـرـ الـمـعـلـومـاتـ التـيـ يـتـلـقـاـهـاـ، وـمـاـ الـذـيـ يـتـذـكـرـهـ مـنـهـاـ، فـيـتـجـمـعـ لـدـيـكـ جـزـءـ لـاـ يـسـتـهـانـ بـهـ مـنـ الصـورـةـ التـيـ كـوـنـهـاـ الـمـتـلـقـيـ عـنـكـ. وـسـنـسـتـمـرضـ فـيـ هـذـاـ الـفـصـلـ كـيـفـ تـعـمـلـ بـعـضـ أـفـوـىـ هـذـهـ الـاـفـتـرـاضـاتـ وـأـوـسـعـهـاـ اـنـتـشـارـاـ.

## الانحياز التأكيدـيـ وـتـأـثـيرـ الـأـوـلـيـةـ

مـنـ أـكـثـرـ الـاـفـتـرـاضـاتـ اـنـتـشـارـاـ وـأـكـبـرـهـاـ تـأـثـيرـاـ عـلـىـ الإـدـرـاكـ هوـ أـنـهـ عـنـدـمـاـ يـنـظـرـ الـآـخـرـونـ إـلـيـكـ، فـهـمـ يـرـوـنـ مـاـ يـتـوـقـعـونـ أـنـ يـرـوـهـ. وـيـطـلـقـ عـلـمـاءـ النـفـسـ عـلـىـ هـذـاـ الـانـحـيـازـ التـأـكـيـدـيـ.

إـنـ كـانـ هـنـاكـ مـاـ يـدـفـعـ الـآـخـرـينـ لـأـنـ يـرـوـكـ ذـكـيـاـ، فـسـوـفـ يـجـدـونـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ ذـكـائـكـ فـيـ تـصـرـفـاتـكـ، بـغـضـ النـظـرـ عـنـ صـحـةـ الـاعـتـقادـ بـذـكـائـكـ مـنـ خـطـئـهـ. إـذـاـ وـجـدـ مـاـ يـدـفـعـ النـاسـ عـلـىـ اـعـتـبارـكـ شـخـصـاـ غـيـرـ أـمـيـنـ، فـسـوـفـ يـرـوـنـ فـيـ قـلـةـ الـتـوـاـصـلـ الـبـصـرـيـ أوـ فـيـ تـحـرـكـاتـكـ وـلـغـةـ جـسـدـكـ غـيـرـ الـمـأـلوـفـةـ أـدـلـةـ عـلـىـ أـنـكـ تـخـفـيـ شـيـئـاـ مـاـ، لـاـ عـلـىـ أـنـكـ خـجـولـ أـوـ مـشـوـشـ الـذـهـنـ أـوـ بـمـاـ تـعـانـيـ اـضـطـرـابـاتـ فـيـ الـمـعـدـةـ.

يـتـشـكـلـ الـانـحـيـازـ التـأـكـيـدـيـ بـعـدـةـ عـوـاـمـلـ، مـثـلـ الصـورـ النـمـطـيـةـ عـنـ الـجـمـاعـةـ التـيـ تـقـتـمـيـ إـلـيـهاـ، وـأـوـجـهـ الشـبـهـ الشـكـلـيـةـ بـيـنـكـ وـبـيـنـ آـخـرـينـ يـعـرـفـهـاـ الـأـشـخـاصـ الـمـدـرـكـونـ وـالـثـقـافـةـ (الـخـاصـةـ بـكـ وـبـهـمـ)، وـتـلـكـ فـيـ الـغالـبـ أـهـمـ الـأـسـيـابـ وـرـاءـ الـانـحـيـازـ التـأـكـيـدـيـ. وـبـالـطـبـعـ تـلـعـبـ خـيـرـاتـهـمـ السـابـقـةـ مـعـكـ – إـنـ وـجـدـتـ – دـوـرـاـ مـهـمـاـ.

يبدو هذا الجزء الأخير منطقياً إلى حد كبير، بقدر ما تصل إليه الافتراضات، فلو كنت اجتماعياً أو متشائماً أو سريعاً الغضب في الماضي، فمن المنطقي الاعتقاد أنك لم تغير، فيفسر الآخرون تصرفاتك استناداً إلى ما كنت عليه في السابق. فإذا قلت شيئاً قد يحمل الإهانة أو المزاح، وأنا أعرف عنك أنه محب للمزاح، فساميل في الغالب إلى تفسير ما قلته في ضوء الافتراض الثاني، وأبحث عما قد يضحك في عبارتك ثقيلة الظل، فقد مهد لي سابق خبرتي معك إلى الوصول للافتراض الصحيح.

لكن المشكلة تكمن هي أن انطباعاتنا الأولية المبكرة عن أي شخص قد تحتمل من التفسير ما ليس فيها، فتختالنا وترسم لنا صورة غير دقيقة عنه. يشير علماء النفس إلى هذه المشكلة بمصطلح تأثير الأولية، أي أن المعلومات التي تصلنا حول شخص ما من خلال تعاملاتنا الأولية معه تؤثر على تفسيراتنا للمعلومات التي تأتينا لاحقاً منه وعنده.

هب أن طفلين جلسا للإجابة عن اختبار رياضيات يتكون من ثلاثة سؤالاً، في الجزء الأول حصل "تيمي" على أربعة عشرة درجة من خمس عشرة، بينما حصلت "تشارلوت" على ست درجات فقط. في الجزء الثاني ينقلب الوضع، فتحصل "تشارلوت" على أربع عشرة درجة، ويحصل "تيمي" على ست درجات. عند النظر بموضوعية نجد أن مستوى الطفلين في الاختبار متساو، فحصل كل منهما على عشرين درجة من ثلاثة، ومن المنطقي أن من يراقب الموقف سيرى أن مستوى إجادة الطفلين للرياضيات متماثل.

لكن الأمر في الحقيقة مختلف تماماً الاختلاف. في دراسات متعددة، رأى الباحثون أن "تيمي" تمت روبيته على أنه أكثر الطفلين موهبة - حتى من قبل الخبراء كمدرس رياضيات - ، وهذا لأن مستوى أدائه في النصف الأول من الاختبار أثر بشدة على حكمهم منه في النصف الثاني. فحين انقضى نصف وقت الاختبار كان المراقبون قد قرروا أن "تيمي"

طفل ذكي على النقيض من "شارلوت"، ولم يكن لأي مما حدث بعدها على هذه الانطباعات الأولية إلا طفيف الأثر.

تختلف هذه النتائج أثراً مرعباً في نفوس متأخرى النجاح، أو هؤلاء الذين كافحوا في البداية حتى نجحوا وأجادوا في نهاية المطاف. صحيح أن تغيير الانطباعات الأولية ليس بالأمر المستحيل (ولما كان تعديلها مبكراً كان أفضل)، لكنه غاية في الصعوبة. ففي المثال السابق، يتغير على "شارلوت" تقديم أدلة دامغة على إجادتها للرياضيات حتى تبطل الانطباعات الأولية عنها، بينما ينعم "تيمي" بنجاحه المبكر كما يحلوه. المشكلة أنه ربما لن تتاح الفرصة أمام "شارلوت" لتعديل هذه الانطباعات عنها، لو أدرجت في نظام تأهيلي لمستواها في الرياضيات، أو أثبتت عن دراسة الرياضيات من الأساس. وعلى سبيل المثال، هناك الكثير من الممثلين الشباب الواعدين تقهقر مستقبلاً لهم السينمائي لظهورهم في أدوار سيئة في بداية مشوارهم الفني، بينما يحتمني آخرون وراء بداياتهم الفنية الناجحة التي تقيهم تبعات الظهور بمستوى فني فقير في أفلام فاشلة، (كدور "ميريل ستريپ" في فيلم *She Devil*).

تأثير الأولية هو السبب وراء معاملة والديك لك على أنك في الثانية عشرة من عمرك، وإن تخطيت الأربعين؛ فلا يزالون ينظرون إليك لأنك الطفل الصغير ذاته المطاش قليل التجربة وبه شيء من حمق. ولا تزال والدتي مصرة على أنني غير منتظمة وكثيرة الشهو، دون التفات إلى أنني أكسب قوت يومي من الكتابة وتقديم الندوات حول التخطيط وتنظيم الوقت، ومع ذلك لا تكف عن نصحني بأن "أتعلم كيف أدون أفكارى لأنظمها"، يا لتعاستي!

يعد تأثير الأولية هو المسؤول الأول أيضاً عن حقيقة أنه في بعض الأحيان لا يرى الآخرون أيّاً من الأخطاء التي نرتكبها، وفي أحياناً أخرى لا يروتنا إلا مخطئين مهما حاولنا إصلاح الأمر، وهي الظاهرة التي أحب أن أطلق عليها حكاية بين ستيلر العجيبة، في كل أفلام بن ستيلر

في الفالب، يجسد "بن ستيلر" في أفلامه شخصية الشاب الطيب نقى السريرة، الذي يترك انطباعا سيئا في الدقائق الخمس الأولى من الفيلم، ويستمر إلى نهايته محاولاً إصلاح هذا الانطباع بلا جدوى. ففي كل أفلامه، مثل *There's Something*, *Night at the Museum*, *Meet the Parents*, *About Mary*, *Tropic Thunder*, يلعب "بن ستيلر" دور الرجل الذي يرتكب بعض الأخطاء التي تسبب له حرجاً بالغاً، فيراه الآخرون كذاباً أو فاشلاً أو مغفلأً أو فقير الموهبة. وهو يحاول في إصرار أن يثبت للجميعحقيقة أن هذه الصورة التي كونوها عنه غير صحيحة بالمرة، غير أن كل محاولاته تذهب هباءً منشوراً، فلا ينظر الآخرون إليه إلا عبر عدسة أفعاله الماضية.

على الرغم من أن أغلبنا لا يترك انطباعات أولية سيئة بهذا القدر من العسامة، (من حسن الحظ)، فإننا جميعاً معرضون لهذه النوعية من التعامل، فمن يعرفونك، وخاصة أولئك الذين يعرفونك جيداً، لن ينظروا إليك إلا على النحو الذي طالما اعتادوه. من بين الأبحاث المفضلة لدى، والتي أحب أن أورد لها كمثال على تأثير الأولية، دراسة أجريت على مجموعات ثانوية من الأصدقاء المقربين، طلب فيها سرّاً من كل صديق أن يصف شخصية صديقه باستخدام قائمة طويلة من الصفات، مثل مرح، وذكي، ومبدع، وقوى الشكيمة، وما إلى ذلك. بعدها اختير واحد من كل صديقين عشوائياً ليكون الهدف، في حين يقوم الآخر بدور المقيم له، وطلب من اختياروا كأهداف القيام بأربع مهام، يشاهدها أصدقاؤهم المقيمين لاحقاً في تسجيل فيديو.

كانت المهمة الأولى اعتمادية، مجرد اختبار معرفة عامة، وضفت فيه أسئلة صعبة مثل "ما ارتفاع جبل إفرست؟" و"كم يبلغ عدد سكان طوكيو؟"، في حين جاءت بقية المهام كما لو كانت واحدة من حلقات البرنامج التلفزيوني *Whose Line Is It Anyway*. فال مهمة الثانية هي لعبة تمثيل، يتعين فيها على الهدف أن يتصل بجارله (أحد أعضاء فريق

البحث)، ويطلب منه أن يخفض صوت جهاز الإستريو. في المهمة التي تليها، يُطلب من الهدف أن يروي في لحظتها وبشكل عفوي قصة تتضمن الكلمات التالية: مثقب، وإجازة، وكارثة، وصادف القفازات (جرب بنفسك). وفي النهاية، يُطلب من الهدف أن يقني أغنية من اختياره، ويحكي واحدة من نكاته المفضلة، وأخيراً، وامعاناً في إحراجه، يطلب منه أن يقوم بحركات إيمائية تمثيلية تدل على كلمة "حفل". لابد أنهم دفعوا أموالاً طائلة للمشاركين في هذه الدراسة.

أما (المعظوظون) الذين قاموا بدور المقيمين، فقد طلب من كل منهم تقييم أداء صديقه في المهام الأربع، استناداً إلى الأبعاد القياسية التالية: كم بلغ مقدار الذكاء الذي نمت عنه تصرفاته؟ كم كان مرحاً؟ كم كان مبدعاً؟ وعند مقارنة تقييماتهم، بتقييمات مراقبين آخرين محايدين (أي أشخاص غرباء)، وجد أن تقييمات الأصدقاء كانت منحازة بشدة، عاكسة بالكلية آراءهم السابقة عن أصدقائهم، بغض النظر عما بدا عليه سلوكهم في الحقيقة. بطريقة أخرى، لو جاء "هاري" بنكتة بالغة السوء، أو كانت درجاته في الاختبار المعرفي منحدرة بشدة، وكان صديقه "بوب" يرى فيه شخصاً ذكياً خفيف الظل، فسوف يرى النكتة مضحكه وأن العيب في الاختبار لا في صديقه "هاري".

يأيجاز شديد، هذا هو السبب وراء أنه من الصعب أن تدفع الناس إلى مراجعة آرائهم حول أصدقائهم وأحبائهم، أو زملائهم، أو موظفيهم. فليس بالضرورة أن يكون الأشخاص المتلقون عنيدين، أو يتمعدون التعامي عن الحقيقة، الأمر برمته هو أنهم لا يرون ما تراه أنت؛ لأن الافتراضات التي تحكم في إدراكم مختلفة تماماً عن تلك التي تحكم في إدراكك. فإن كان هناك شيء واضح التناقض بين وجهة نظر الآخرين عنك، فمن المحتمل أن يأخذوه بعين الاعتبار، ولكن إن كان التناقض بسيطاً، فالرجح أنه سيتم تجاهله أو يعاد تفسيره بما يتلاءم مع الانطباع المسبق عنك. ولهذا من المهم جداً أن تكون الانطباعات الأولية جيدة، فهي عصبية جداً

على أن تتغير بعد تكوتها، إن كنت تطمح أن تغير انطباع أحدهم عنك، فاما أن تأتي بالعظيم من الأفعال، أو تختصر الطريق وتسسلم للأمر الواقع.

### الصور النمطية

في أغلب الأوقات، يلجأ الناس إلى الصور النمطية حول الجماعة التي تنتهي إليها (أو الظاهر انتماًك إليها) لتفسير كل ما تأتي به من الأفعال والأقوال، وهم على غير دراية في كل مرة لم ينتبهجون بذلك. وواقع الأمر أنهم ليسوا بحاجة لتصديق تلك الصور النمطية حتى يتأثروا بها.

إن الصور النمطية هي أساسها نوع من أنواع التصنيف، وهي وظيفة يقوم بها العقل البشري سريرًا وبنقائصية. يسمح لنا التصنيف بأن نتفاعل مع الأشياء الجديدة في العالم بقدر من اليسر، فبان دلفت إلى غرفة لم يسبق لك دخولها من قبل، فلا تحتاج إلى وقت لتعرف أن ذاك الجسم الموضوع جنبًا إلى الطاولة، ذا الأقدام الأربع والسطح الأفقي المرربع، عديم الحركة والمصنوع من الخشب، هو بالتأكيد مقعد. ولذلك أن تخيل الكم الهائل من المعاناة التي سوف تتکبدها إن اضطررت هي كل مرة رأيت فيها مقعدًا جديداً، أو تقاحة، أو كلباً، أو شجرة، أن تميد من الصفر استكشاف كل شيء عنه، كأنك زرت كوكبًا جديداً، فتبدو لك كل موجوداته جديدة وغريبة، وربما خطيرة كذلك. ولكن إن انتبهت في عقلك المعلومات الأساسية حول شكل المقاعد ووظيفتها، فلن يكلفك أي مقعد جديد تقابله هي طريقك أي جهد ذهني على الإطلاق. وحتى إن لم يسبق لك أن رأيت مقعداً يعينه على مدار حياتك، فبالتأكيد ستعرف أنه يستخدم للجلوس عليه، لا للأكل أو اللهو به أو تسليمه. فكل مما في حقيقة الأمر بارع تماماً في التعرف على المقاعد والسيارات والصخور والأسماك والعديد والعديد من الأشياء الأخرى، فعقلك مصمم أن يقوم بهذه المهمة في لمح البصر. نحن كذلك لدينا اعتقاداتنا حول تصنیفات الأشياء المختلفة. فعلى سبيل المثال، نحن نعرف أن الصخور صلبة، وأن السيارات تدار بالبنزين،

وأن الأسماء يمكنها السباحة. غير أن هذه الاعتقادات ليست دائمًا تامة الصحة، فالسمك الميت لا يسبح، وبالتالي كانت سيارة زميلي في الثانوية تتحرك أصلًا. غير أن هذه التصورات هي بمثابة توجيهات مفيدة ترشدنا إلى نوع السلوك الذي تتوقعه من الأشياء حولنا، وكيف نتعامل معها.

الصور النمطية هي اعتقداتنا المسبقة حول تصنیفات البشر المختلفة، وتعن نصف الناس إلى العديد من القوالب المختلفة: بحسب النوع، والأصل، والعرق، والمهنة، والطبقة الاجتماعية والعلمية. قد تكون بعض هذه الاعتقدات المرتبطة بتصنیف بعینه إيجابية، فمثلاً الاعتقاد أن الآسيويين بارعون في الرياضيات، أو أن رجال المطافئ شجعان. في حين أن البعض الآخر سلبي، (فيقال مثلاً إن ذوي الشعر الأحمر سريعاً الفضب، أو إن النساء ضعيفات، أو إن القراء هم بالضرورة كسالى).

تبغ اعتقداتنا حول التصنیفات المختلفة من البشر من اختلافاتنا عنهم، فمن الممكن لهواياتنا واهتماماتنا وقدرتنا (أو عدم قدرتنا) أن تشكل الأساس الذي تبني عليه الصور النمطية. فمحبو الخيال العلمي ذكاء وانطوائيون ويتجنبون الخروج من منازلهم، ومحبو موسيقى الجاز ذوو لحى ويحبون السخرية ويصنون مخللاتهم بأنفسهم، ومناصرو البيئة متحررون ومستقيمون وربما يحبون أن يصنعوا مخللاتهم بأنفسهم كذلك (طبعية بالطبع ومحلية المصدر).

نحن كذلك ننصف الناس وفقاً لملامح وجوههم، ويتربى على ذلك نتائج مذهلة. فعلى سبيل المثال، أصحاب الملامح الطفولية، بعيونهم الواسعة وحواجبهم الرفيعة المرتفعة، وجباهم العريضة، وذقنهم الدقيقة، ووجوههم المستديرة، يراهم الناس أشد براءة وأجدر بالثقة من أصحاب الملامح الناضجة. ولا غرابة في الأمر، فأصحاب الوجوه الطفولية يذكروننا بالأطفال، الذين هم التجسيد الفعلي للبراءة. تكمن المشكلة في أنه من المستبعد أن يتعمد الأطفال الأذى لأي شخص، هي حين أنه لا يوجد هناك ما يمنع الكبار ذوي الملامح الطفولية من هذا

الأذى. شيء من الطفولة. فهل يمكن لهذه الصورة النمطية أن تؤثر على عقاب هؤلاء الأشخاص الناضجين حين يتعمدون الأذى؟ درس الباحثون نتائج ما يقرب من خمس مائة دعوى قضائية بسيطة، فوجدوا أن الاختلافات في مستوى طفولية الملامح كان لها تأثير ضخم على إدانة المتهمين. ففي دعاوى الضرر المعتمد (كان يتعمد الجار أن يصطدم بسيارته في سور حديقة جاره على إثر مشادة حامية بينهما) كانت نسبة إدانة المتهمين ذوي الملامح الناضجة ٩٢٪، مقارنة بنسبة ٤٥٪ فحسب لأصحاب الملامح الطفولية. يختلف الأمر في دعاوى الضرر غير المعتمد (كان يسمو الجار في قيادة سيارته فيصطدم بسور حديقة جاره)، حيث وجد أن احتمالية إدانة أصحاب الملامح الطفولية (٨٥٪) أكبر منها بالنسبة لأصحاب الملامح الناضجة (٥٨٪). بطريقة أخرى، إن تصادف أن شخصاً طفولي الملامح، كـ "جينيفر لورينس" أو "ليوناردو دي كابريو" أو "مارك هاميل" في شبابه، قد دهس حديقة أزهارك، فالأرجح أنك ستظن أنه ربما انحرف ليتفادى جروها على الطريق، أو انشغل ذهنه بأغنية يحبها على الراديو. فإن كان "كلاينت إيستوود" هو المتibus بدھس أزهارك، فبالتأكيد ستظن أنه فعلها متعمداً. نحن لا نجد غضاضة في أن نصف أصحاب الملامح الطفولية بالعبثية، لكننا لا نتحمل فكرة أنهم قد يتعمدون الأذى. على الجانب الآخر، نرى أن أصحاب الملامح الناضجة أقدر على الإتيان بالأفعال الخبيثة، وليسوا بالساذجين أصفاء النية. يعامل الناس أصحاب الملامح الناضجة بجدية، وإن لم يثقوا بهم ثقة تامة، إنها مقايضة.

نحن نميل لاعتقاد أن الصور النمطية سلبية دائمة، لكن الأمر في الحقيقة مختلف. فكما رأينا، يعتقد الناس أن الأشخاص أصحاب الملامح الطفولية جديرون بالثقة، وأن الآسيويين بارعون في الرياضيات والعلوم، وأن النساء أكثر حناناً وأقدر على التربية، وأن أصحاب البشرة السمراء موهوبون في الرياضة. تؤثر طبيعة الصورة النمطية سلباً أو إيجابياً على

النحو الذي ينظر به الآخرون إلينا، وكلما كان الشبه قريباً بينك وبين الجماعة التي يبدو انتماوك لها، كنت نموذجاً أقرب لأفكار الآخرين حول هذه الجماعة وكيف يبدون ويتكلمون ويتصرفون، وانطبقت عليك الصورة النمطية أكثر فأكثر.

ويمكنك في الواقع الأمر أن تسخر الصور النمطية لمصلحتك، ونحن ندرك هذا بالسلبية ونتصرف بناء عليه أحياناً، حين نتأهّب لتحقيق النجاح أو للاندماج مع الآخرين. في يوم تقدّمت لوظيفتي الفعلية الأولى في مختبرات بيل لابس بينما لم أزل هي الجامعة، ذهبت للمقابلة وقد ارتدت بدلة رسمية وعقصت شعرى للخلف بياحكام، ووضعت أيسر اليسير من مستحضرات التجميل، بغية أن أبدو كالعلماء في هذه المختبرات، فتقبّلني الشركة على اعتقاد أنّي أمتلك ما يمتلكونه من صفات ترتبط بتلك الصورة النمطية، كالذكاء والجدية والنظام. ولو كنت ذهبت إلى المقابلة وقد ارتدت (ما يرتديه طلاب الجامعات في التسعينيات)، كالقمصان الخفيفة والسرافويل القصيرة وقبعات البيسبول، لكنت قد أثّرت صورة نمطية مختلفة بالكلية، تعكس قلة النضج وانعدام الخبرة.

بالنسبة إلى ما حدث معي، بدا الأمر جلياً فيما يخص أي المجموعتين أردت إظهار انتماصي لها، غير أن هناك مواقف يصعب فيها تحديد الصورة النمطية المرغوب فيها، وذلك عندما تريد أن توصل انطباعاً بأنك تملك صفات لا يمكن أن تجتمع في صورة نمطية واحدة.

هب أن تقدم مرشحان لمقابلة تعيين في منصب قيادي في شركتك، وكل منهما سيرة ذاتية قوية، بيد أن أحدهما يبدو عليه التلهف للخروج بأفكار جديدة وجريئة، بينما بدا الآخر أقل إبداعاً، وإن كان ذكيّاً لاماً. أي منهما سيفوز بالوظيفة في رأيك؟ والأهم، أي منهما ينبعي أن يفوز بها؟ الإجابة هي أنه يتولى الوظائف القيادية في الغالب المرشحون هاصوروا الإبداع. لماذا؟ بالرغم من كل شيء، الإبداع أو القدرة على الإتيان بالحلول الجديدة المبتكرة للمشكلات هي واحدة من أهم سمات القائد

الناتج في عمله، وأثبتت الأبحاث أن القادة المبدعين قادرون على إحداث تغيير إيجابي الأثر في مؤسساتهم، وأن يكونوا مصدر إلهام للآخرين أن يقتدوا بهم.<sup>٤</sup>

المشكلة ببساطة هي أن هكرتنا حول ما يجب أن يكون عليه الشخص المبدع تتراكم بالكلية مع فكرنا عن القائد المؤثر؛ فالمبدعون مثل المصممين والموسيقيين والكتاب ينظرون إليهم أنهم مستقلون بآرائهم ومتفردون عن الجماعة، أي ليسوا هم الفئة المثلث لتولي مسؤولية المؤسسات الكبرى. هؤلاء القادة المؤثرون يقومون على إرساء قواعد النظام، لا الإطاحة به عرض العائط.

ولأننا دائمًا ما نفترض دون وعي منا أن الشخص المبدع لا يصلح قائدًا، فـأي دليل على القدرة الإبداعية لدى المرشح للمنصب القيادي من شأنه أن يقلل من فرصه للفوز بالمنصب. وعلى سبيل المثال، أجريت دراسة قام فيها خمسة وخمسون موظفًا بتصنيف إجابات ما يقرب من ثلاثة من زملاء العمل (غير المعروفيين لهم، هي اختبار حل مشكلات، لإظهار قدراتهم الإبداعية (إلى أي مدى كانت أفكارهم نافعة ومبتكرة) ومقومات القيادة عندهم. أظهرت الدراسة أن العلاقة بين القدرات الإبداعية والمقومات القيادية علاقة عكسية، فكلما زادت القدرات الإبداعية في استجابات الموظفين، قلت مقومات القيادة المؤثرة لديهم.

في دراسة أخرى، طُلب من المشاركين الإجابة عن السؤال الآتي: "ما الذي يتبعين على شركات الطيران انتهاجه لتحسين أرباح أكثر من المسافرين؟"، وأن يسلّموا أفكارهم بعد مرور عشر دقائق إلى مجموعة من المقيمين. طلب من نصف المشاركين الخروج بأفكار إبداعية (جديدة ومفيدة معًا، "كتوفير ألعاب ترفيهية للمسافرين في أثناء الرحلة")، بينما طُلب من النصف الآخر اقتراح إجابات مفيدة، لكن ليست جديدة (مثل "محاسبة المسافرين على الوجبات التي تقدم للمسافرين في الرحلة")، ولم يعلم المقيمون بأي من هذه التعليمات. جاءت نتائج التقييم بأن من

أعطوا إيجابيات إبداعية صنفوا بأن لديهم قصورةً واضحاً في القدرات القيادية.

على الرغم من أن الإبداع صفة يعترمها الجميع، واليوم أكثر من أي وقت مضى، فمن الواضح أن هناك تحاماً واضحاً ضد الإبداع، حين يتعلق الأمر بمن يتولى دفة القيادة، والفضل كله يرجع للصور النمطية. عليه، فإن المؤسسات قد تولي المناصب القيادية لأشخاص يفتقرون إلى الإبداع، سعيًا إلى الحفاظ على مستوى الشركة، معتقدين أنهم قد اختاروا الأشخاص ذوي المقومات القيادية الصحيحة.

## تأثير الهالة

هل تعتقد أن الأشخاص أصحاب المظهر الجذاب أقرب من غيرهم إلى أن يكونوا أذكياء وأمناء ومبدين وطبيعين؟ قد تقول: "بالطبع لا، ليس هناك سبب يجعل تلك الصفات معاً". والحق أنه أصبت، غير أن الشخص بخيال الإدراك بداخلك يرى الموضوع من زاوية مختلفة. يطلق على الميل للأفتراض أن أحداً يملك صفات إيجابية كثيرة لا شيء إلا لامتناكه صفة إيجابية قوية واحدة تحت مسمى تأثير الهالة. وإلى جانب أنه يصعب تغيير الانطباعات الأولية، فإن تأثير الهالة يعطيها سبباً آخر يوضح لنا الأهمية البالغة لهذه الانطباعات.

إن كنت وسماً وجذاباً، فسوف يفترض الناس أنك ذكي وجدير بالثقة كذلك. وقد يكون التأثير عكسياً (ويطلق عليه حينها تأثير الهالة العكسي)، فإن لم تكن جذاباً ولا وسماً، فسوف يرالك الآخرون على الأرجح كسولاً وغير صادق. من بين الأبحاث التي أحب أن أوردها مثلاً على هذه الظاهرة واسعة الانتشار، دراسة أجريت منذ سنوات عقب انتهاء رئاسة "رونالد ريجان". طلب علماء النفس من الناس تخمين متوسط درجات "ريجان" في دراسته الجامعية في كلية يوريكا، وهو شيء من المستبعد أن تناج للثريين معرفته. وجد الباحثون أن محبي "ريجان" قالوا إنه حصل على

تقدير امتياز، في حين قال منتقدوه إنه حصل على تقدير جيد. وكلما اشتدت درجة اعجابهم به أو كرههم له، زادت نسبة تأكدهم من الإجابة، فقد كانوا متيقنين من كلامهم. (الطريف أن "ريجان" حصل على تقدير جيد، وهذا ليس دعماً لأي من الطرفين، أنا فقط أروي فضولك).<sup>٦</sup>

تزيد قوة تأثير الهالة بتأثير عملية عقلية أخرى في منطقة اللاوعي، وهي الآراء المتناقضة بشأن شخص ما (فمثلاً الاعتقاد أن "جون" رجل مستقيم، في حين أنك تعرف أنه يتهرب من دفع ضرائبه). تسمى هذه العملية التناقض المعرفي، وهي تسبب ألمًا نفسياً كبيراً. يصفها الناس بأنها تسبب حالة من التوتر وقلق الضمير المزعج. الحل الوحيد لهذا التناقض، والطريقة الوحيدة للتخلص من هذا القلق النفسي، هو تغيير أحد الرأيين المتناقضين (إما أن تتجاهل حقيقة أن "جون" يتهرب من ضرائبه، أو تقرر أنه ليس بالشخص الأمين). لهذا من الأيسر علينا الاعتقاد أن من يملك صفة ما يملك الكثير من الصفات الأخرى المرتبطة؛ إذ إن عدم بذلك خطير حدوث التناقض، ويستمر عقلك في العمل بسهولة ويسر.

## تأثير الإجماع الخطأ

هناك افتراض آخر نلجمأ إليه باستمرار في غير وعي منا التخفيف وطأة الأمور على نفوسنا، وهو أن الآخرين يفكرون ويشعرون بما نفكر فيه ونشعر به. في الواقع، يصعب على الآخرين معرفة ما تفكر فيه وما تشعر به، ويتعين عليهم البحث عن أدلة في كلامك وأفعالك، مدققين في معانيها وسياقاتها. ويتعين عليهم أن ينظروا للأمر بعينك أنت لا هم، ويطلب هذا الأمر الكثير من الجهد لينجح. لكن بذل الجهد هو آخر ما يرغب فيه بخيل الإدراك.

يطلق علماء النفس على الميل لاعتقاد أن الآخرين يشعرون بما نشعر به تأثير الإجماع الخطأ، وتنتشر الأدلة عليه في كل مكان حولنا.<sup>٧</sup> هل تساءلت

يوماً لماذا يتكلم متهددو الأقليات السياسية المتطرفة كأنهم يتحدثون على لسان "الشعب الأمريكي"؟ لأنهم لا يخالجهم الشك في ذلك، هم مؤمنون بأن الناس يوافقونهم في آرائهم حول الطريقة المثلثة لإدارة البلاد، ولا يكلفون أنفسهم عناء الاطلاع على الاستبيانات التي تقول بنقض ذلك تماماً. يعتقد الخجولون أن الخجل شائع بصورة أكبر من الحقيقة، وكذلك يعتقد الأشخاص العيالون للاكتتاب، والمتفائلون، وحتى هؤلاء الذي يتعرقون بسرعة في الجو البارد، أن أغلب الناس مثلهم. يفترض الناس أن الآخرين يشاركونهم العيول ذاتها، بدايةً من آرائهم الدينية إلى أنواعهم المفضلة من الآيس كريم؛ لأنه لا يوجد ما يمنع ذلك؟

نحن كذلك نميل إلى اعتقاد أن الناس جميعهم يشاركوننا عاداتنا السيئة وأخطاءنا ذاتها، لنقنع أنفسنا بأنها طبيعية لا غبار عليها. فعلى سبيل المثال، الأشخاص سريعاً الغضب، أو المتهربون من الضرائب، أو من يخونون زوجاتهم، أو المدخنون، أو مدمنو الكحول والمخدرات، يغالون دوماً في تقديرهم لعدد من يقعون فريسة لهذه الأخطاء مثلهم، فيقول الواحد منا: "كل الناس يفعلون مثلي، فلست بدعواً بين الناس".

لكن الأمر يختلف تماماً حين نأتي للصفات العميقة، فكل منا يميل في نفسه للظن بأنه يملك ما لا يملكونه الآخرون من القيم، وأننا أبلغ أمانة وأرق قلباً وأقدر من الآخرين. يطلق علماء النفس على هذه الظاهرة اسم التفرد الزائف. من أبرز الأمثلة على هذه الظاهرة ما ذكره "تشيب هيث" أستاذ علم النفس في جامعة ستانفورد، ومؤلف كتاب *Made to Stick*، في أعماله. أوضح "هيث" أنه بينما يصنف أغلبنا الدوافع الداخلية الذاتية، مثل تقويم المهارات، كأهم ما نصبو إليه في أعمالنا، فتحن نعتقد أن أكثر ما يهتم به الآخرون هو الدوافع الخارجية مثل التعويضات المالية. بطريقة أخرى، حين يتعلق الأمر بما نقوم به من عمل، نظن أننا نمتلك قيمة أ nobel وأخلص من زملائنا.

منح "هيث" وفريقه مجموعة من العاصلين على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو الفرصة لترتيب ثمانية من الدوافع المهنية،

بحسب أهميتها لكل منهم، ثم تخمين كيف سيرتبها الآخرون، وتحديداً كيف يمكن أن يرتبها ممثلو خدمة العملاء في وحدة بعینتها في بنك سيتي بانك.<sup>٨</sup> وفي النهاية، طلبوا من ممثلي خدمة العملاء في سيتي بانك ترتيب دوافعهم بأنفسهم.

وضع حاملو الماجستير "تعلم أشياء جديدة"، و"تطوير المهارات"، و"الشعور الجيد حيال النفس"، في المراتب الثلاث الأولى، يتبعهم "الراتب" في المرتبة الرابعة. فماذا كانت توقعاتهم بالنسبة لموظفي خدمة عملاء سيتي بانك؟ تبايناً لأن دوافعهم الثلاثة الأولى كلها دوافع خارجية: الراتب، والأمان الوظيفي، والحوافز. الطرف في الأمر أن موظفي سيتي بانك لم يدرجوا الراتب ضمن الدوافع الأربع الأولى، بل جاء في المرتبة السابعة. لقد اشتراكوا وحاملو الماجستير هي ترتيبهم للدوافع الثلاثة الأولى، وكان رابع دوافعهم هو "تحقيق إنجاز جدير بالذكر"، أي دافع داخلي آخر. هناك طريقة أخرى أكثر إيضاحاً يمكن أن تتناول بها نتائج هذه الدراسة: نسبة العاملين على الماجستير يضعون عاملًا خارجيًا في المرتبة الأولى بنسبة ٢٢٪، بينما كانوا يتباون بأن الآخرين يضعون دافعاً خارجياً في المرتبة الأولى بنسبة ٨٥٪. مما الضرر الذي يمكن أن يقع علينا من جراء تأثير التفرد الزائف؟ الحصول على شرائح كاملة من القوة العاملة تثبت عزائمها باستمرار، وتُستهض بطريقة خطأ. كذلك، من الأمثلة التي أحب أن أوردها على التفرد الزائف، مثل كنت أقوم بتدريسه في الكلية، وهو عن استبيان قومي أجري في الثمانينيات.<sup>٩</sup> طُلب فيه من المشاركين الإجابة عما إذا كانوا يتبعون التعاليم الدينية أم لا، ثم تقدير نسبة المواطنين الأمريكيين الذين يتبعونها. (الجدول ١-٢).

كانت النتائج مذهلة لأسباب كثيرة. (مثلاً، واحد من كل عشرة أمريكيين إما ارتكب جريمة قتل، أو يشك في أنه ارتكب واحدة). وأظهرت النتائج بوضوح أن الأمريكيين ينظرون إلى المستوى الأخلاقي لأبناء بلدتهم نظرات متدينة. إن كانت هذه الأرقام صحيحة، فلا يوجد في

الولايات المتحدة إلا عدد قليل من المواطنين الصالحين، ينجرفون بين أمواج من الكاذبين والخونة والحسد واللصوص الذين لا يكفون عن عقوق والديهم ليل نهار.

جدول ٢ - ١

### نحن وهم: كيف ترى مدى اتباعنا والآخرين لل تعاليم الأخلاقية

التعليم الأخلاقي	أنا	الآخرون
لا تلعن ولا تجذف في الدين	%٦٤	%١٥
اذهب إلى دار العبادة في الأعياد والأيام الدينية.	%٦٤	%٢٢
بر والديك	%٩٥	%٤٩
لا تقتل	%٩١	%٧١
لا تخن	%٨٦	%٤٥
لا تسرق	%٩٠	%٥٤
لا تفتر الكذب على الآخرين	%٨٨	%٣٣
لا تنظر بحسد إلى ما بيد غيرك	%٧٦	%٢٣
ارض برزقك	%٨٤	%٤٢
اعبد الله وحده لا شريك له	%٨١	%٤٩

في المجمل، هناك عدد من الافتراضات التقائية وواسعة الانتشار يستخدمها الناس جميعهم دون وعي منهم لتكوين آرائهم عنا:

- يراك الناس الشخص الذي يظلونك إياه، في ضوء خبراتهم السابقة معك.
- يتظر للانطباع الأول دائمًا على أنه "الأصح"، وهو يحدد كل ما يراه الناس فيك.
- إن تشبه بعض المنتسبين لجماعة ما، فأنت بالتأكيد منهم.

- لو امتلكت صفة محمودة واحدة (الذكاء أو الجمال أو خفة الظل أو الطيبة أو ما إلى ذلك)، فالرجح أنك تمتلك العديد من الصفات الحميدة الأخرى.
- أنت تشارك من أمامك آراءهم ومشاعرهم ونقاطهم، لكنك لا تشاركهم قدراتهم ومعاييرهم الأخلاقية المرتفعة.

في الحقيقة، نحن لا نبدأ من الصفر هي تعارفنا مع الآخرين، وإن كنا نراهم للمرة الأولى، فلا يبرح عقل المتلقى في تخزين الكثير من التفاصيل عنك، حتى قبل أن تتكلم كلمة واحدة. إن إدراكك لهذا الأمر يهيئك للتعرف الأول، وبما أنت مقدم عليه. فكلما قويت معرفتك بما يحبه محدثك وما يكره، وبنقاط قوته وضعفه، زاد استعدادك لتوقع الصورة التي ستترك عنك.

وحقيقة الأمر أننا لسنا بحاجة لأن نأخذ الأمور على محمل سلبي. فعلى سبيل المثال، يمكننا الاستفادة من الصور النمطية ومن تأثير الهالة بأن نسلط الضوء على صفاتنا الحميدة وانتفاء اتنا الجماعية، ويمقدورك كذلك الاستفادة من تأثير الأولية بأن تبذل قصارى جهدك لتترك أفضل انطباع مبكر ممكن، وبوسعك أيضاً أن تجعل آراءك واضحة ومعروفة. وإن حدث أن تركت انطباعاً خطأ أو أردت أن يلاحظ الناس التغيير الذي أصبحت عليه، فهناك عدة إستراتيجيات يمكن انتهاجها لتعديل آراء الآخرين بشأنك (سنتناولها في الفصل التاسع). والأهم من استخدامك المعلومات المتاحة لديك لمصلحتك أن تعرف موقفك بالتحديد من الآخرين، ولا غنى في سبيل ذلك عن الافتراضات السابقة؛ إذ إن عقلك لا يكف عن استخدامها.

ومن حسن الحظ، وبرغم أننا دائمًا ما نتحمس للانطباعات الأولية غير المكتملة القائمة على الصور النمطية، فإننا نتحمس أيضًا إلى

تصحيح هذه الانطباعات، إن كانت جديرة بالعناء الذي سوف نلاقيه في سبيل ذلك.

### الأحكار الرئيسية

- جمعينا بخلاء الإدراك في أغلب الأوقات، فنمسك أيدينا عن طاقاتنا العقلية فلا تنفع منها إلا أقل القليل اللازم لأن ينجز لنا أعمالنا فحسب، مختصرين دائمًا طريقنا لفهم الآخرين بالافتراضات.
- أقوى هذه الافتراضات قاطبة هو الانحياز التأكيدى، وهو أن الآخرين يرون فيك ما يتوقعون رؤيته فحسب.
- يتسبب تأثير الأولية في أن انطباعات الآخرين الأولية بشأنك لا تتغير أبدًا في الغالب، وتؤثر على النحو الذي يفسر به الآخرون كل ما يتعلق بك، فدع عنك عناء القلق.
- لا يلجا الناس (بالضرورة) للصور النمطية؛ لأنهم شديدو التعمص، بل هم في الغالب يخلقون تلك الافتراضات؛ لأن العقل البشري يوظف المعلومات بحوزته عن تصنيفات معينة لمحاولة فهم هذه التصنيفات والمنتسبين إليها. كما أن الصور النمطية تتركز في منطقة اللاوعي من العقل، فمن يقف مفرود الصدر ليقول: "أنا لا أصنف الناس مطلقاً"، لا يملك أدنى فكرة عما يفعله طيلة الوقت في الحقيقة.
- بشكل عام، يفترض الآخرون أنك تشاركون أراءهم وسلوكياتهم، لا قدراتهم وأخلاقهم. في الواقع، هم يرون أنهم أصلع منك موهبة وأشد صلاحاً، فحاول إلا تأخذ الأمور بشكل شخصي.

## المرحلتان الرئيسيتان لإدراك الآخرين

يعكى أن قناتنا استعراضياً شاباً من أوماها في ولاية نبراسكا قد ححقق نجاحاً محدوداً على مسارح برودواي الشهيرة، ما أوفد طموحه لأن يقتسم عالم السينما، إلا أن محاولاته السينمائية الأولى لم تكن على قدر النجاح الذي كان يصبو إليه. وحين شاهد أحد المنتجين المساعدين في إستوديوهات مترو جولدن ماير، شريط تجربة أدائه، قال: "بوسعنا دائمًا تأجير هذه النوعية من المؤديين للحركات بسبعة وخمسين دولاراً في الأسبوع". وحين تقدم للاختبار في إستوديوهات راديو كيـث أورفيوم بيكتشرز، لم تكن نتائجه أفضل حالاً من سابقتها، وهذه المرة جاء في التقرير الذي كتب عنه: "ليس موهوباً في التمثيل، وأصلع قليلاً"، إنه يرقص أيضاً والحق أنه لم يكن أوسم من سعوا لتحقيق النجاح في هوليوود، وكان بالفعل أصلع الشعر، ونحيل القوام.

حالف الحظ صاحبنا أخيراً حين قرر المنتج المعروف "دافيد أوه. سيلزنويك"، والذي اشتهر بإنتاجه فيلم *Gone with the Wind*، أن يمنحه فرصة أخرى. كان "سيلزنويك" قد راجع الاختبار بدقة، وصب عليه جام تركيزه، فرأى في صاحبنا شيئاً لم يره الآخرون، وكتب حينها: "لم يستقر رأيي بعد بشأن الرجل، وإن كنت، وبغض النظر عن أذنيه الكبيرتين وذقه المدببة،أشعر بأنه يملك قدرًا غير هين من الجاذبية والسحر، يطل حتى

من بين نتائج اختباره المتذبذبة". صاحبنا الساحر هذا هو بلا شك الفنان الاستعراضي الشهير "فريد أستير" .

إن الرجل الذي قيل عنه: "بوسعنا دائمًا تأثير هذه النوعية من المؤدين الراقصين بسبعة وخمسين دولارًا في الأسبوع" هو نفسه هذا الرجل الذي وصفه "جورج بلاناشين" أنه "أبرع الفنانين الاستعراضيين، وأجملهم إبداعاً، والمعهم بريقاً في عصره". كذلك قال "ميخائيل باريشنيكوف" واصفًا أسلوب "أستير" في الاستعراض بأنه "بلغ حد الكمال فلا مثيل له"؛ إذن، لابد أن ذلك المنتج المساعد كان يمزح. لقد فاز "أستير" بالعديد من الجوائز العالمية، مثل جائزة إيمي وجائزة جولدن جلوب، ورشح للفوز بجائزة الأوسكار في التمثيل. وإن كان بالفعل أصلع الشعر قليلاً، لكن هذا لم يحل دون أن يضعه معهد الفيلم الأمريكي في المرتبة الخامسة بين أفضل النجوم الرجال في تاريخ السينما الأمريكية، بعد "هامفري بوجرت" (وهو مدرب الذقن أيضًا)، و"كاري جرانت"، و"جيسي ستيفوارت"، و"مارلون براندو".

...

تحدد الأخطاء الشبيهة بتلك التي ارتكبها مراجعوا اختبارات "فريد أستير" بسبب أن إدراكنا للأخرين وفهمنا لهم يمر بمرحلتين مختلفتين. ودائماً لا تسمح لنا الشخصيات بخلاء الإدراك بداخلنا بتخطي المرحلة الأولى التي بها قدر كبير من التعامل والمحملة بالأخطاء.

"دان جيلبرت" الأستاذ في جامعة هارفارد، ومؤلف كتاب *Stumbling on Happiness*، ومقدم برنامج *This Emotional Life* على قناة PBS، هو كذلك من الشخصيات المهمة التي قامت بدراسة ما أطلق عليه علم الشخصية العادرة، أي "الطريقة التي يعرف بها الأنساب العاديون الحالات النفسية المؤقتة لبعضهم بعضًا (مثل المشاعر والتوايا والرغبات)، وتوجهاتهم الدائمة (مثل الاعتقادات والمزايا والقدرات)". أوضحت الأبحاث الرائدة التي قام بها "جيلبرت" جنبًا إلى "بريت بيلهام"

و"دوجلامس كرول" في جامعة تكساس في ولاية أوستن في الثمانينيات النظرية القائلة إن فهم الآخرين وإدراكهم هي عملية ثنائية المرحلة.<sup>٢</sup> بداية، تخيل مثلاً أنك تشاهد شخصاً يجهش بالبكاء في جنازة ما. في المرحلة الأولى من الإدراك، يسأل المشاهد للحدث نفسه ما الذي يدفع هذا الشخص لأن يبكي؟، والبكاء ينبع في الغالب عن الحس المرهف. في حقيقة الأمر أنت غير مدرك أنك تسأل هذا السؤال وتجيب عنه، فالامر يحدث بتلقائية في غير وعي منك، في جزء من الثانية. كما أنه يحدث دون جهد يذكر ويكون مشوهاً بسبب التحيزات التي تشكل الاستنتاج الذي تصل إليه في النهاية.

في المرحلة الثانية من الإدراك، تفهمك في تصحيح هذه الاستنتاجات أو إعادة النظر فيها، بأن تأخذ العوامل الأخرى في الاعتبار، مثل الموقف الذي وقع السلوك محل الفهم في سياقه؛ فالطبيعي أن يبكي الناس في الجنازات، وإن فكرنا لبرهة، نجد أن بكاء أحدهم في الجنازة لا يستتبع بالضرورة كونه مرهف المشاعر، فكلنا قد نأتي بالتصرف ذاته في ظروف مشابهة.

إن كنت قد قرأت كتاب *Thinking, Fast and Slow* للمؤلف "Daniyal Kahneman"، يسهل عليك إدراك أن المرحلة الأولى من الإدراك هي جزء مما يصفه "كانمان" بالنظام الأول، أو العمليات العقلية التلقائية، التي لا تتطلب جهداً، والتي تدار بشكل كامل تقريباً خارج مناطق وعينا وتحكمنا بعقلنا. وهي تتضمن قدراتنا على التعرف اللحظي على الفوضى في صوت أحدهم أو ملامح وجهه، أو قيادة السيارة في الشوارع المأهولة ونحن نتحدث إلى أحد الركاب، أو معرفة أن  $2 + 2 = 4$  دون القيام بعملية الجمع أصلاً، ويستند كل ذلك إلى الافتراضات والانحيازات السابق ذكرها في الفصل الثاني. ويعمل النظام الأول بصورة دائمة، وليس بوسع أي منا تعطيله عن العمل.<sup>٣</sup>

تعد المرحلة الثانية من الإدراك جزءاً من النظام الثاني، وهي العمليات العقلية المعقدة والمجهدة، والتي عادة ما تدار في مناطق الوعي الكامل في العقل. يعمل النظام الثاني حين تقتضي الضرورة، الضرورة فحسب. ويتضمن قدرتنا على اختلاق اعتذار مناسب لمن أغضبناهم، أو قيادة السيارة في بلد أجنبي وقد انعكسَت اتجاهات شوارعها بما اعتدناه، أو حل العمليات الحسابية مثل  $53 \times 21 = 5$  س. يقوم النظام الثاني بالجهد اللازم حين يكون تصحيح الأمور ضروريًا وصعباً في الآن ذاته.

أوضح "جيبلرت" وزملاؤه هذه العملية ثنائية المرحلة بالتللاعب بقدرة المتلقين على الدخول إلى المرحلة الثانية. في أشهر دراسة قاموا بها، طلبوا من المشاركين أن يشاهدُن سبعة مقاطع فيديو عن شابة تحدث شخصاً غريباً، بما يبدو أنه جزء من محادثة تمايز، ثم يحدُّون بعدها انطباعاتهم حول هذه الشابة. كما قاموا بحذف الأصوات من المقاطع، ووضعوا الكلام أسفل الشاشة عوضاً عنه. وحرصوا على أن تكون الشابة بادية القلق والتوتر في خمسة من المقاطع.

ونوع "جيبلرت" كلمات المقاطع الظاهرة أسفل الشاشة، ما دفع مجموعة من المشاركين إلى اعتقاد أن الحديث بين الشابة والغريب يدور حول موضوعات تثير القلق، مثل الأسرار الشخصية والإخفاقات، والذكريات المحرجة، بينما أخبرت المجموعة الثانية من المشاركين أن الحديث يدور حول موضوعات اعتيادية، مثل الكتب المشهورة، والمطاعم الممتازة، والسفر حول العالم.

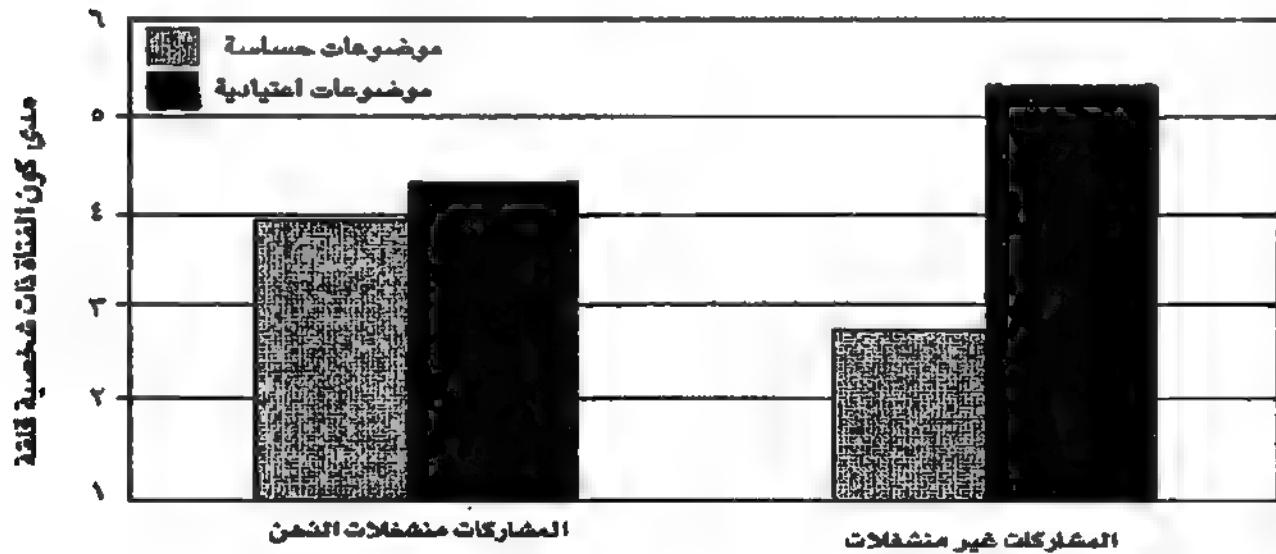
وفي النهاية، حاول الباحثون أن ييقِّنوا نصف المشاركين في كلتا المجموعتين مشغولات الذهن، بأن طلبوا منهم حفظ موضوعات المحادثات في مقاطع الفيديو، إمعاناً في التعمير على المشاركين دخول المرحلة الثانية من الإدراك كما قال الباحثون؛ إذ هي عملية عقلية شاقة، تتطلب جهداً عظيماً. فإن انشغال المشاركين بحفظ الموضوعات من شأنه أن يحول دون أن يلاحظن سياق المحادثة، وما إن كانت المحادثة

تدور حول موضوع حساس أم طبيعي، بينما يبدأ في تكوين انطباعاتهن بشأن الفتاة الشابة.

بعد مشاهدة مقاطع الفيديو، طلب الباحثون من المشاركات تحديد إلى أي مدى يرين أن الفتاة ذات "شخصية قلقة". يوضح الشكل ١-٢ أن المشاركات اللاتي لم يكن مشغولات الذهن، أي اللاتي تمكّن من دخول المرحلة الثانية، كن أقدر علىأخذ سياق الحديث وموضوعه في الاعتبار. فعندما بدا على الفتاة القلق في أثناء مناقشة موضوعات من شأنها أن تدفع أي شخص عادي إلى القلق، لم ينظرن للفتاة باعتبارها شخصية قلقة.

### شكل ١ - ٣

#### هل الفتاة شخصية قلقة؟



لم تنظر المشاركات الواقعات تحت ضغط في أثناء انشغالهن الذهني إلى سياق الموضوع بعين الاعتبار.

المصدر: دانيال جيلبرت، بريت بيلهام ودوجلاس كروول

لكن عندما انشغل ذهن المشاركات الأخريات، ولم يستطعن تخطي المرحلة الأولى، كان تقييمهن لقلق الفتاة متقارباً للغاية بغض النظر عن سياق المحادثة. ففي المرحلة الأولى، إن كنت تتصرف بقلق فأنت شخص قلق وانتهى الأمر.

لوفكرت في الأمر لدقائق لوجدت أن تأثير هذه الملاحظات مذهب بالفعل. فكم من مرة كنا متشغلي الذهن وقت ملاحظتنا للآخرين، بالعمل أو بالقيام بأمور عدّة في وقت واحد أو كنا تحت ضغط؟ والأهم كم من مرة كان الآخرون متشغلي الذهن وقت ملاحظتهم إياك؟ الحق أنه بوسعهم التفكير مليئاً في كل العوامل التي قد تؤثر على سلوكك في الظروف المثالية، بافتراض أنهم على دراية بكل تلك العوامل وعلى استعداد لموازنتها. لكن لنكن واقعيين، فنادرًا ما تكون الظروف مثالية في حياتنا اليومية، كما أنه لا يوجد ما يعبر الآخرين على تحري الصحة في تكوين آرائهم بشأنك. عليه، فإن الإدراك يتوقف عند المرحلة الأولى أغلب الوقت.

كما أن الانحيازات العقلية الساقية شرحاها تمهد الطريق للانحياز والتعامل، من قبل أن تبدأ المرحلة الأولى في الأصل. ففي تلك المرحلة التي تسبق المرحلة الأولى من الإدراك، نحاول أن نعمل كل ما نراه معنى ما، أي أننا بشكل أو بآخر نضع السلوكيات في تصنيفات بعينها، ونرى أفعال الآخرين في ضوء نوایاهم كلما أمكن الأمر. والنتيجة هي أننا لا نفكر أبداً على النحو التالي مثلاً: لقد رأيت قبضة "فرانك" تصطدم بوجهه "بوب"، بل نفكر في أن "فرانك" قد لكم "بوب". حتى إن احتملت العبارتان المعنى ذاته، هكلمة لكمه توضح النية، وهي أن "فرانك" تعمد إيهاده "بوب"، لا اصطدمت يده بوجهه عن دون قصد.

حرصت على ذكر تلك المفارقة لأوضح أن إخضاع الأمر للتفسيرات، وانعدام الموضوعية، يبدأ من لحظة أن تقع عينانا على الحدث. مثلما حدث مع تلك الفتاة الشابة التي بدا عليها الانفعال في مقاطع الفيديو في تجربة "جيبلر特"، فقد بدت مضطربة وعصبية ومنزعجة، وتتجنب النساء

عینيها مع محدثها، وعليه اجتمع الناس على أن هذا السلوك يكشف عن "انفعالية" واضحة. ولكن إن أخذنا في الاعتبار أن النساء هي العادة أجيش مشاعرًا من الرجال، وأكثر عرضة للانفعال والتوتر، فهل يختلف الأمر في حالة ما قام رجل بالتصيرفات ذاتها، أم أنها سوف تربطها بانفعالات تميل أكثر لكونها "ذكورية"، مثل الإحباط، ونفاد الصبر، والملل؟ تذكر أن الانحيازات التلقائية التي تحدث بغير وعي تؤثر على إدراكتنا، من قبل أن تبدأ المرحلة الأولى، موجهة كل المعلومات بحوزتنا في اتجاهات مختلفة تماماً.

فلا يحق لنا إذن أن نلوم الناس بما "يرونه" في المرحلة الأولى، نعم أنت تستطيع، ولكن حينها يكون اللوم على شيء حدث دون وعي منهم، ولم يكن لهم تحكم فيه، وهو في الحقيقة حكم غير عادل، خاصة وأنك ترتكب الخطأ ذاته بدورك.

من المؤكد أنك تدرك الآن لماذا لا يمكنك أن تجلس في مكانك وتتوقع أن يقوم الآخرون بتقييمك بدقة وعلى الوجه الصحيح، وأنه يتبعك أن تشارك بفاعلية في تكوين انطباع الآخرين عنك.

هيل بنا إذن نميط اللثام قليلاً عن المرحلة الأولى من الإدراك، وسوف ترى أنها تقوم على نحو تلقائي بالكلية، وأن العقل فيها يفضل تفسيراً واحداً للسلوك على كل التفسيرات الأخرى، وكيف يُرسم فيها انطباع الآخرين عنك، على ضوء قدر محدود من المعلومات، بأكثر الأدوات المتاحة استخداماً؛ وهي صفاتك المميزة.

## المرحلة الأولى من الإدراك

ما الذي يعنيه وصف الشيء بالتلقائي؟ يتطرق علماء النفس أن السلوك يعد تلقائياً إن توافرت فيه أربعة شروط: (١) أن يحدث بدون وعي، (٢) أن يقع بدون نية مسبقة، (٣) لا يبذل لحدوثه أي جهد، (٤) أن يصعب التحكم فيه بشدة، وإن لم يصعب. أظهرت الأبحاث على مدار عقود طويلة أن

العمليات التي تحدث في عقل المتنقلي حينما يفسر سلوكك ويقرر بمقتضاه ما قد يقوله هذا السلوك عنك، يتحقق فيها شروط التلقائية الأربع.

تبداً عملية الإدراك بأن يفترض الناس أن كل ما تأتي به من أفعال لابد أن يعكس شيئاً ما عنك، كجاذب من جوانب شخصيتك أو طباعك أو قدراتك، وهو ما يفسر كل ما يحدث في المرحلة الأولى من الإدراك كما سبق أن أشرنا. يطلق علماء النفس على هذه الظاهرة انحياز الترابط، أي أنها تميل إلى النظر إلى السلوكيات والربط بينه وبين محدثه. وعليه، نرى تلقائياً أن من تأخر عن الاجتماع هو بالضرورة شخص كسول، أو لو حدث أن فقدت "ماريا" أعصابها مرة فهي بالتأكيد شخصية سريعة الغضب، وأن "أليكس تريبيك"， مقدم برنامج المسابقات المشهور *Jeopardy*، شخص متقد الذكاء؛ إذ يعرف إجابات جميع أسئلة البرنامج.

قد تكون هذه الافتراضات صحيحة بالطبع. ولكن في حقيقة الأمر، متى كانت أفعالنا اليومية تعكس أي شيء عن حقيقتنا، أو طباعنا شخصياتنا؟ حين ندقق النظر في سلوكياتنا، نجد أن غالبية أفعالنا اليومية، والتفاصيل الأساسية الاعتيادية لحياتنا، لن تختلف بشكل أو باخر عنها الذي أي شخص يعيش في ظروف مشابهة. فجمينا يتاخر عن الاجتماعات بسبب انشغالنا بالعمل، أو نسيانا للوقت، أو تعطلنا في الزحام. ونفقد أعصابنا لكرب ألم بنا أو لحادث محبط وقع لنا، أو حين يحدث لنا من الضراء ما لم نحسب. وقد نبدو كذلك متقددي الذكاء إن كنا نقرأ إجابات الأسئلة الصعبة في المسابقات من بطاقات مطبوعة مسابقة لنا، كما هي الحال مع "أليكس تريبيك".\*

\* لسنوات عديدة، ظهر برنامج *Jeopardy* مثار السخرية في حلقات برنامج *Saturday Night Live* الكوميدي. وفي الأخير، اعتادت شخصية "شون كونتي" (والتي ي يؤديها "داريل هاموند")، إلى جانب قائمة طويلة من محدودي الذكاء من المشاهير، أن تسرخ بشدة من شخصية "أليكس تريبيك" والتي قام "وط داريل" بادائتها. في واحدة من الحلقات، أشار "كونتي" في خضم إلى أن "تريبيك" ليس بمتقد الذكاء في الواقع؛ لأنه "يقرأ الأجوبة من البطاقات في يده". من هنا جاءت لي فكرة مثال "تريبيك": إذ ثلت لنفسي في لحظتها: "لقد وقع في خاطري الافتراض ذاته أيضاً".

يعد الإقرار بأن الربط بين الفعل وفاعله هو بمثابة انحصار، وليس سبيلاً صائباً للخروج بالاستنتاجات حول تصرفات الآخرين، هو "ما تخبر عنه الملاحظات الدقيقة أن أغلب ما يأتي به الناس من الأفعال لا يوضح إلا أيسر اليسير عن شخصياتهم"، وذلك كما وصف "جيبلرت"؛ وهو التقىض مما يخبرنا به حدتنا. وبصراحة، إننا لنجد هذا الإقرار محبطاً بعض الشيء، فكل البشر يودون بصدق لويرون في أنفسهم التفرد والتميز، وأنهم يمتلكون زمام حياتهم. فنأتي بهذا الإقرار ليحطط من قدر تفردنا وإحساسنا بامتلاك زمام حياتنا بأن يخبرنا بأن أي إنسان كان سيأتي بما نأتي به في أغلب أوقاتنا من الأفعال والأقوال، لو مر بما نمر به من ظروف. فلا غرابة إذن أن هذا النوع من الانحصارات واسع الانتشار، دائمًا ما يعيد بآدراكتنا عن الصواب.

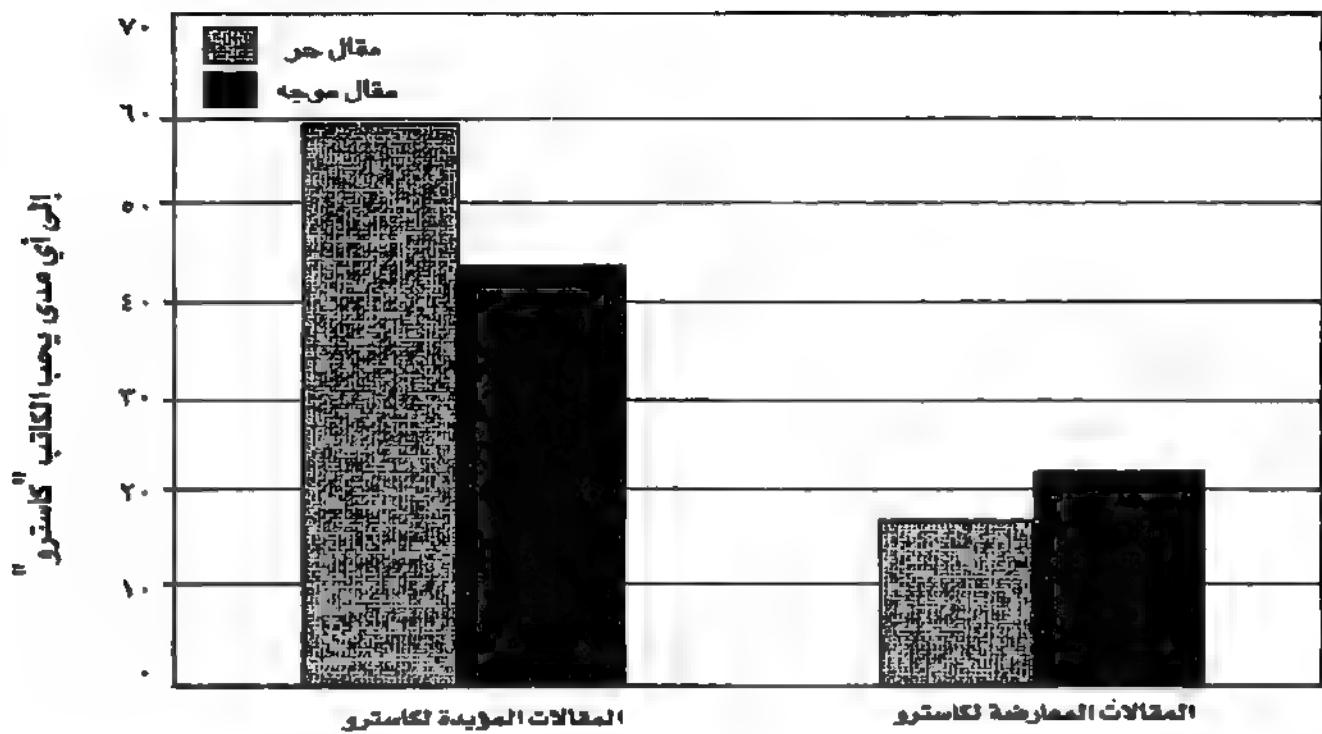
تقدمنا للأبحاث المذهلة التي قام بها عالماً النفس "إدوارد جونز" و"فيكتور هاريس" أبلغ الأمثلة على انحصار الترابط. في عام ١٩٦٧، عقب مرور خمس سنين فحسب على أزمة الصواريخ الكوبية، في الوقت الذي كان فيه "فيدل كاسترو" شخصية مكرهه للغاية في الولايات المتحدة، أعطى "جونز" و"دافيز" مجموعتين من الطلاب الجامعيين مقالاً عن "كاسترو" ليقرأوه، فسلما للمجموعة الأولى مقالاً يشيد بإنجازات "كاسترو" ونجاح سياساته، بينما سلما للمجموعة الأخرى خطبة عصماء تقدح في الزعيم الكوبي. وأخبروا نصف الأعضاء في كل مجموعة بأن هذا المقال كتبه زميل لهم لم يفصحوا عن هويته، وقد أعطى مطلق العريمة في تحديد موقفه من "كاسترو"، بينما قالوا للنصف الآخر إن زميلاً لهم كتب المقال وقد حدد له أستاذه أي اتجاه يتبع. بعد أن فرغ الطلاب من قراءة المقال، طلب الباحثان منهم تقييم آراء الكاتب الحقيقية، باستخدام قياس تبدأ قيمته بصفر وتنتهي بمائة (حيث يمثل الصفر الكراهية العميقه "لكاسترو"، بينما تمثل المائة الحب الجارف له)، فيقدرون المشاعر التي يكتها الكاتب شخصياً للرئيس الكوبي.

في عام ١٩٦٧، إن سألتني عن رأي أي شخص حول "كاسترو"، فسأقول إنه في الغالب لا يطيقه، وإن لم تكن لدى أدنى فكرة عن حقيقة رأيه، فمن مナلم يكن يكرهه في هذه الأيام! إذن فتقييمي كان متدنياً، لن يتخطى العشرين. وإن طلب منك يوماً أن تكتب مقالاً تدافع فيه عن وجهة نظر معينة (وقد اضطررت إلى ذلك أكثر من مرة في دراستي الثانوية)، فمن غير المنطقي أن أقول إن ما كتبته في المقال يخبر عن حقيقة موقفك من موضوعه. وعليه، فلن يصح لأحد أن يستدل بالمقال على واقع آرائك الشخصية. والمفاجئ في الأمر أن هذا السلوك هو بالضبط ما يحدث على الأرجح.

كما هو مبين في الشكل ٢ - ٢، في حالة كان كاتب المقال مطلق اليدين في اختيار اتجاهه، توصل الطلاب إلى أن المقالات المؤيدة "لકاسترو" تتبع عن حب الكاتب له (وقد بلغ متوسط تقييماتهم ٦٠ تقريباً)، واستنتجوا كذلك أن المقالات الحرة التي تهاجم "كاسترو" تدل على كره الكاتب له (بالكاد اقترب متوسط تقييماتهم ٢٠). الغريب والمحير في الآن ذاته، أنه لما عرفوا أن كاتب المقال لا يملك من أمره شيئاً، لم تختلف آراء المشاركون حول أن المقالات الداعمة للرئيس الكوبي تشير إلى حب الكاتب له، (وهذه القيمة لم تصل إلى نظيرتها في حالة المقالات المكتوبة بحرية، ولكنها كانت أكثر من القيمة التي سجلها المشاركون بالنسبة للمقالات المعارضه لـ "كاسترو" هي حالة ما كان الكاتب مقيد الحرية (وصلت القيمة ٢٢).

شكل ٣ - ٢

### هل كاتب المقال يحب "فيدل كاسترو"؟<sup>٦</sup>



حتى بعد أن أخبر الباحثان المشاركين بأن آراء الكاتب محددة سلفاً، افترض القراء أن المقال يعكس آراء الكاتب الحقيقة حول "فيدل كاسترو".

المصدر: إدوارد جونز وبيكتور هاريس، ١٩٦٧.

تستوجب الملاحظات السابقة التوقف عندها وامعان التفكير فيها، فكل منا يقوم بالعديد من الأفعال في حياته اليومية ولا يملك دونها خياراً. على سبيل المثال، يترك الآباء أعمالهم حين يمرض أبناؤهم، دون التفات إلى ما التزموا به من ارتباطات في وظائفهم. ويضطر المديرون إلى تفويت الترقيات على الموظفين الأكفاء الجديرين بها، بغض النظر عن مقدار حب المديرين لأعضاء فريقهم، ترغمهم على ذلك القيود المالية أو أوامر رؤسائهم. كما قد يظل العديدون ممن فقدوا وظائفهم من دون عمل

لشهر وربما سنوات، على الرغم من أنهم يبذلون كل ما بوسعهم لإيجاد وظيفة جديدة. وفي النهاية، وبالرغم من كل شيء، ينظر الناس إلى الآباء العاملين، والأمهات العاملات بصفة خاصة، على أنهم أقل التزاماً في وظائفهم، ودائماً ما يلام المديرون على قرارات لا ناقة لهم فيها ولا جمل، ويتعرّضون على العاطلين الفوز بوظيفة هي حين تنهمر فرص العمل على من هم موظفون بالفعل.

في المرحلة الأولى من الإدراك، لا تنظر بعين الاعتبار إلى الظروف التي تؤثر على سلوك الآخرين، والتي قد تحكم فيه بالكلية في بعض الأحيان، ولا تأخذ السياق الذي تحدث فيه المواقف في الحسبان. وهذا بالتحديد ما يشار إليه بانحياز الترابط.

إن معنا النظر، ندرك أننا لا نعرف عن الآخرين إلا البسيط، وأن الكثير من تصرفاتنا يحكمها السياق، والتوجهات الشائعة، وطريقة موازنتنا للأمور. ونادرًا ما تبقى تصرفاتنا عن الفريد والمميز في شخصياتنا؛ فتحن أسرى على الفهم مما نظن، أو مما تسمح المرحلة الأولى برؤيته فينا.

وكما يعمد الناس في الفترة التي تسبق بدء المرحلة الأولى إلى تفسير تصرفات الآخرين تلقائياً باعتبار نوایاهم (أو ماذا كان يقصد الشخص فعله أو قوله تحديدًا)، ففي المرحلة الأولى من الإدراك، نحن نرسم انطباعاتنا عن الناس من خلال صفاتهم المميزة، مثل الذكاء، وخفة الظل، والإبداع، وانعدام الأمانة، والانطوائية. تلعب تلك الصفات المميزة دوراً مهماً في تشكيل الصورة التي نرسمها في عقولنا عن الآخرين، فإن طلبت منك أن تصف لي زوجتك، أو رئيسك في العمل، أو أيًا من كان، فعلى الأرجح سوف تسرد لي قائمة طويلة من صفاتهم، عوضًا عن أهدافهم أو معتقداتهم أو هواياتهم أو انتساباتهم الجماعية. ومن المؤكد أنك لن تغفل ذكر واحد أو اثنين من التصنيفات الأخيرة، ولكن بشكل عام عندما يطلب

علماء النفس من أمثالى من الناس أن يصفوا الآخرين، فإنهم يشرعون في سرد صفاتهم الشخصية الخاصة.

يؤكد عالم النفس الشهير "والتر ميشيل" أن الناس في الحقيقة لا يمتلكون صفات شخصية خاصة، إن كان تعريفنا للصفات الشخصية هو الميل المستقرة والمتواعدة التي تدفع الناس للتصرف على نحو معين طيلة الوقت. لنمعن التفكير في الأمر، فهل مثلاً الأشخاص الاجتماعيون منبسطون مع الآخرين طيلة الوقت؟ بالتأكيد هم أطففالعشراً وأكبر ميلاً للمزاح والثرثرة من غيرهم، ولكن هي مواقف بعينها فحسب؛ فبعض الناس منفتحون (أو أذكياء، أو خفيفو الظل، أو ودودون، أو اجتماعيون) مع أصدقائهم، على النقيض منهم مع زملائهم في العمل أو مع الغرباء.

سأروي لكم حكاية وقعت بالفعل: أعرف شخصاً لم يسبق له أن التقى زملاء والده في العمل إلا يوم جنازته، وكان هذا الشخص يرى والده انطوائياً ومحفظاً، فقد كان نادر الحديث في المنزل، وإن تحدث نطق بانتقاد أهله أو الشكوى منهم؛ لهذا أخذ صاحبنا الذهول حين علم من زملاء والده في العمل أنه كان شخصية شديدة المرح، وُعرف بينهم بحسه الفكاهي المتميز وسجيته الطيبة، حتى إن ولده أوشك على سؤالهم مما إذا كانوا قد جاءوا إلى جنازة شخص آخر.

يوضح المثال السابق أنه من الممكن أن تكون للمرء مجموعتان مختلفان من السلوكيات، كل تظهر في إطار معين، ولها ما يميزها من الصفات المتباعدة. أظهرت الأبحاث التي قام بها "ميشيل" وعلماء آخرون على مدار سنوات عديدة أن هذا التنوع في السلوكيات هو القاعدة الأساسية، لا الاستثناء. فيتغير السلوك "المتوقع" من المرء بما يتلاءم مع المكان المتواجد فيه، أو مع محدثيه، أو مع ما يحاول أن يقوم به. وعليه، فإنه من اليسير أن يمتلك فرداً مختلفان انتسابات متباعدة تماماً بشأنك، استناداً إلى اختلاف المواقف التي يرونك فيها.

يُكمن العيب في تركيز الإدراك في المرحلة الأولى على الصفات الشخصية أنها قد تقودنا لتكوين افتراضات (بشكل خطأ) عن الآخرين، دون وعي منا، وأن نتوقع أن تكون طبيعة الآخرين على قدر من الاستقرار وسهولة التكهن مما هي عليه في الحقيقة.

في المرحلة الأولى، تهيمن الشخصية بخياله الإدراك داخلنا على المشهد، فتقنع بالخلاصة المختصرة لما يجري حولها، فلا تبذل إلا أيسر اليسير من الجهد، وتعتمد على الاختصارات العقلية والاستدلالات، لتتوفر لنفسها الوقت الجهد. تتضمن هذه القواعد الانحيازات المشار إليها في الفصل الثاني:

من يشاركونك صفة واحدة، يشاركونك بقية الصفات على الأرجح.

من يتمتعون بصفة محمودة واحدة، يحظون إلى جوارها بالعديد من الصفات الحميدة الأخرى كذلك.

أصحاب البشرة السمراء، الآسيويون، القراء، الليبراليون، أهل الجنوب، أصحاب البنوك الاستثمارية، وما إلى ذلك من التصنيفات هم بالتأكيد... [ويضعون صفة ما].

وفي الغالب نحن لا نلاحظ مطلقاً أننا نعتمد على الافتراضات في توجيه إدراكنا، ومحاولة فهم تصرفات الآخرين. فإن سألك هل تعتقد أن أيّاً من المعلومات السابقة صحيحة بشكل عام، فستجيب نافياً على الأرجح. غير أن الابحاث أظهرت أن الناس ليسوا بحاجة إلى تصديق الصور النمطية أو الافتراضات التقليدية ليتجأروا إلى استخدامها؛ فعملية إدراك أن الصور النمطية أو أية صورة أخرى من الاستدلالات المتحاملة هي وسائل غير صحيحة ولا يصح التعويل عليها؛ ولهذا يتبعنا ألا

ندرجها ضمن العوامل التي تفسر على ضوئها سلوك الآخرين، كل هذا من اختصاص المرحلة الثانية من الإدراك (والتي سنتناولها لاحقاً). في المرحلة الأولى، تهيمن الانحيازات والافتراضات والأحكام المبنية على الخبرات السابقة على المشهد، وتوثر على انطباعات الآخرين عنك في جزء من الثانية.

اعتماد الناس على الصور النمطية والانحيازات دونوعي منهم يكلفهم الكثير بالطبع. ومن حين إلى آخر، تظهر دراسة لتصدينا بالعواقب المحتملة لهذا السلوك، من بين أبرز تلك الدراسات هي الدراسة التي قامت بها عالمتا الاقتصاد "ماريان بيرتراند" من جامعة شيكاغو و"سيندل هيل مولليناثان" من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، أرسلت الباحثتان مجموعة من السير الذاتية الزائفة استجابة لإعلانات حقيقة عن وظائف في بوسطن وشيكاغو، واهتمتا بمعرفة هل ستدفع السير الذاتية المتنوعة أصحاب الإعلانات إلى الاتصال بأصحابها لإجراء مقابلة وظيفية، فتلاءمتا بالمعلومات المتعلقة بالخبرة المهنية في السير الذاتية المقدمة، فأعطوا أفضل المتقدمين سنوات أكثر من الخبرة، ومستوى تعليمي أعلى، وملأوا الخانات الفارغة في تاريخهم الوظيفي. نوعت الباحثتان كذلك في أسماء المتقدمين، لتعطي انطباعاً عن أصولهم العرقية، فبما أنّ بعض البشرة (فتكون أسماؤهم على شاكلة "إميلي ويلش" و "جريج بايكر")، وبما سمر البشرة (فالأرجح أن أسماءهم أقرب إلى "لاكيشا واشنطن" و "جمال جونز").

بعد إرسال ما يرييو على ألف سيرة ذاتية، وجدت الباحثتان أن واحداً من كل عشرة متقدمين أوحت أسماؤهم بأنهم من ذوي البشرة البيضاء قد تلقى اتصالاً لتحديد المقابلة، مقارنة بواحد من كل خمسة عشر متقدماً أوحى اسمه بأصله الإفريقي، وإن تمثلت معلومات الخبرة في السير الذاتية في كلا الفريقين. وأوضحت التحليلات اللاحقة أنه لكي يحصل الأميركيون ذوو الأصل الإفريقي على الفرص نفسها التي يحصل عليها

الأمريكيون البيض، يتعين عليهم أن يفوقوهم بثمان سنوات كاملة من الخبرة.

هل تعمد المسؤولون عن النظر في السير الذاتية التمييز ضد الأمريكيين الإفريقيين؟ هل قالوا في سريرة أنفسهم إنه: "من الأفضل لو قمت بتعيين شخص أبيض البشرة لا أسمر"؟ ليس الأمر بالمستبعد بالطبع، وخاصة لو كنت تتبعي للعسكر الذي تقع التفرقة ضده، لكن الأبحاث أظهرت أن هذه الصورة النمطية السلبية عن أصحاب البشرة السمراء - والتي قد لا يؤمن بها مراجعو السير الذاتية - قد تسالت إلى المرحلة الأولى من إدراكمهم، وشرعت تعيد بتقييمهم للمتقدمين عن جادة الصواب. تعمل الانحيازات في الغالب بمهارة وحذكة، فتلاعب في تفسيراتنا لما يأتينا من معلومات دونوعي منها.

وحل سبيل المثال، هب أن هناك سيرة ذاتية تظهر أن صاحبها عمل في ثلاث وظائف في سنتين، مما الذي يمكن أن تعنيه تلك المعلومة؟ فلما كانت سيرة "إميلي ويلش" تقول إنها عملت في ثلاث وظائف على مدار سنتين، فُسر الأمر على محمل إيجابي، أي دل على أنها تسعى دعوبة لإيجاد الوظيفة المناسبة، أو أنها مجتهدة في عملها إلى الحد الذي يدفعها للبحث دائمًا عن عمل. على الجانب الآخر، وجد في اشتغال "لاكيشا واشنطن" بثلاث وظائف في سنتين دليلاً دامغاً على ميلها للاستهتار بالعمل وعدم التزامها بمعاييره الأخلاقية، (والفضل في ذلك كل الفضل للصورة النمطية السلبية التي استندت إليها المرحلة الأولى من الإدراك).

ويمكننا تلخيص كل ما سبق في قاعدة واحدة بسيطة: في المرحلة الأولى من الإدراك، يرى الناس ما يتوقعون رؤيته فحسب، حتى إن كانوا على غير وعي بهذا الذي يتوقعونه.

المرحلة الأولى من الإدراك بدون شك ظالمة وتثير السخط ولا تطاق، والأدهى أنها تعمل طيلة الوقت بلا توقف، فتلقي الأحكام على كل المنتجين لجماعة ما مغضوب عليها، وكل من تركوا انطباعات أولية خطأ، وكل من

له ماضٍ يسُوءه ويُود لoin ساء، وعليك أنت أيضًا، في حال لم يصل الإدراك إلى المرحلة الثانية.

## المرحلة الثانية من الإدراك

كان يمتلك كل وسائل الترف التي يتمتع بها الناجحون العظام: منزلًا فخمًا في مانهاتن وبختًا ومجموعة لوحات فنية تثير الحسد في نفوس الناظرين ورصيدًا حافلًا بالأعمال الخيرية. وكانت فروع شركة السمسرة المالية الخاصة به منتشرة في نيويورك ولندن، وكان دائمًا ما يسافر بطائرته الخاصة إلى منازله في مونتاك وبالم بيتش وأنثيبي وفرنسا. هو شخصية يحترمها الجميع في بورصة وول ستريت، وعمل رئيساً لمجلس إدارة بورصة نازداك، واشتهر بمعاملته الطيبة لمرءوسيه كأنهم عائلته.<sup>١</sup> كانت البنوك، والشركات الاستثمارية الكبرى، ومكاتب تسويير الممتلكات، وصناديق المعاشات، والمديد من المؤسسات الخيرية تأتمنه على استثمار مليارات الدولارات.

ذاع صيته وبلغ نجاحه مبلغًا بعيدًا، حتى إنك لتعد نفسك من المحظوظين إن رضي بأن يأخذ منك أموالك، لما اشتهر به من الأرباح الضخمة التي يعود بها على عملائه باستمرار، ولهذا كان ينتقدهم بحرص بالغ. وكان "إيلي فيزيل" واحدًا من هؤلاء الصفة المحظوظين، وهو الحاصل على جائزة نوبل في السلام، وأحد الناجين من الهولوكوست. فقد جمعت مائدة العشاء "فيزيل" ب أصحابنا للمرة الأولى، وانبهر بأعماله الخيرية وآرائه حول الأخلاق والتعليم للدرجة التي جعلته يلقي إليه بما أفقى عمره يجمعه من مدخلات، بالإضافة إلى ثلث التبرعات التي تحصل عليها مؤسسته الخيرية.

هذا الرجل هو "بيرني مادوف" لا سواه، مرتكب أضخم عملية احتيال استثماري في التاريخ، وشخصية مختلفة نفسياً من الطراز الأول. لاحقاً وصفه "فيزيل"، الذي كلفه استثماره مع "ماندوف" كل ما يملك، بـ"اللص

والنذل وال مجرم والمحتال والشرير الأثيم". ولك أن تخيل ما الذي يعنيه أن يصف أحد الناجين من الهولوكوست شخصاً بالشر. ولم يتأت لـ "فيزيل" وغيره من ضحايا "مادوف" أن يروا فيه أبداً من تلك الخصال الخبيثة إلا بعد فوات الأوان.

...

من أكثر الاكتشافات التي تصل إليها أبحاث علم النفس وتبث القلق والاضطراب في نفوسنا، هي بالتأكيد حقيقة أن المرضى النفسيين والأشخاص النرجسيين يتذكرون انتطباعات أولية باهرة. وقد وجدت المرحلة الثانية من الإدراك لتساعدنا على تخطي هذه الانتطباعات، وأن نرى الآخرين على حقيقتهم.

بوجه عام، يبدأ الفرد في المرحلة الثانية من الإدراك في التساؤل هل هناك دوافع ما تسببت في حدوث هذا السلوك نبعث من السياق الواقع فيه، أو أية ظروف وقتية من شأنها التأثير على السلوك بصورة أو بأخرى، وكذلك يبدأ في تحليل استدلالاته العقلية، ويحاول اكتشاف مواضع الانحياز، في الاستنتاجات التي توصل إليها. ويصف "جيبلرت" ما يحدث في هذه العملية قائلاً: "يقوم المراقب الوعي بتعقب الأفكار، وإزالة أية انحيازات. فهو يتعقب الفكرة، ثم يصلحها، ويصطدم بين العين والأخر بالاستنتاجات التي يخرج بها عقله بصورة تلقائية وطبيعية".\*\*

تسمى المرحلة الثانية من الإدراك مرحلة التصحيح، وهي صعبة وتطلب جهداً، ولا تحدث بصورة تلقائية. يتغير على الفرد أن يمتلك

\* كقاعدة عامة: تعد الكتابة الأكاديمية جامدة ومملة، وتکاد تعدم فيها طرافة الأسلوب (ظاهر وجده، وليس متعمداً). أعمال "دان جيبلرت" هي الاستثناء الذي يؤكد القاعدة، فيمتاز الفصل الخاص بعلم الشخصية الاعتيادية في كتابه *Handbook of Social Psychology* بالشمولية والفكرة الذكية وخفة الظل. للاطلاع على المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع انظر: D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," in *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, ed. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, and G. Lindzey (New York: McGraw-Hill, 1998).. بحسب *Social Psychology*, vol. xogy, vol. فصل "علم الشخصية الاعتيادية" في الكتاب السابق.

الطاقة العقلية والوقت والدافع لدخولها، فإن تعسر أي من هذه العوامل، فلن يتخطى الفرد الانطباعات التي كونها في أثناء المرحلة الأولى. وفي الفالب يتطلب الأمر وقوع ما يثير الاهتمام بشدة ليدفعنا إلى دخول المرحلة الثانية، لأن يسرق مستشارنا المالي أموالنا كلها، ثم يحاكم على تهمته تلك، لكن بعد أن سبق السيف العذل.

لكن، هذا لا يعني أننا لا ندخل المرحلة الثانية من الإدراك إلا بعد وقوع المحظور. استرجع تجربة مقال "كاسترو" التي قام بها "جونز" و"هاريسون" والتي أوضحت التأثير البالغ لانحياز الترابط، فقد قام "جيلبرت" بعد مرور عدة سنوات على الدراسة بمراجعةها وغيرها من الدراسات المشابهة بدقة، ولاحظ أن اتفاق المشاركين في الرأي كان أقل بكثير في حالة المقالات محددة الاتجاه عنه في المقالات العرّة. وفي حين يكتفي أغلبية الناس بما أخبرتهم به المرحلة الأولى ("إن كتب أحد مقالاً مادحاً كاسترو، فهو بالتأكيد يحبه")، فقد أخذ بعض المشاركين السياق في الحسبان، وأدرکوا أن المقالات محددة الاتجاه سلفاً لا تخبر الكثير عن توجهات كاتبها الحقيقة. هؤلاء هم من سلكوا الطريق للمرحلة الثانية، فكانوا مستعدين للموازنة بين الاحتمالات وتمكنوا منها، ليصلوا إلى الحكم على الكاتب بدقة وموضوعية، أيّاً ما كانت الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك. المؤسف في الأمر أن هؤلاء الأفراد المميزين هم بمثابة الاستثناء الذي يؤكد القاعدة: بمقدور كل الناس تحري الدقة بشأنك، لكنهم ببساطة يمتنعون.

يفترض غالبية الناس، بشكل ضمني على الأقل، أن مشاعر التعامل والأحكام المسبقة هي التي تدفع الناس إلى اللجوء للانحيازات في حكمهم على تصرفات الآخرين: فتحن نرغب في أن نحسن الظن في جماعة بعينها أو أن نسيئه، فتوظف الصور النمطية لنفسه لأنفسنا هذا التفكير. غير أن الدراسات العلمية في العقود القليلة المنصرمة أظهرت عجز البشر عن دخول المرحلة الثانية من الإدراك ومعاملة الآخرين

بشكل هردي حلية الوقت، فالموافق والأوقات تتباين في درجات صعوبتها. فعلى سبيل المثال، يزيد اعتماد الناس على الصور النمطية عند مواجهة مشكلة معقدة، أو حين يكونون تحت ضغط، أو حين تسوء حالتهم النفسية، أو تحت وطأة روتين حياتهم اليومية. أظهرت دراسة قام بها "جالين بودناهاوزن" أستاذ علم النفس في كلية كيلوج للعلوم الإدارية أن الأشخاص "النهاريين"، أولئك الذي يكونون في قمة نشاطهم في الصباح، أشد ميلاً لاستخدام الصور النمطية في حكمهم على الآخرين بعد انقضاء النهار. والعكس بالعكس، فالأشخاص "اللليليون" يميلون للجوء للصور النمطية بمجرد انشقاق النهار.

توضح الأبحاث التي قامت بها "باتريشا ديفاين" الخبرة في الصور النمطية أنها تحدث على نحو تلقائي في المرحلة الأولى، فحين تخطيها للمرحلة الثانية، يبدأ الأفراد في تقييم مدى صلاحية الصور النمطية في توجيه الأحكام على الآخرين. كذلك من بين النتائج المهمة التي أظهرتها دراسات "ديفاين" أنه في المرحلة الأولى، تعمل الصور النمطية حتى إن لم يؤمن بها مستخدموها، أي أنك إن كنت مؤمناً بأن الصور النمطية حول الآخرين من النوع أو العرق أو ما سواهما لا تندو محض كلام فارغ جارح للأخرين، هي كفي عقلك مجرد معرفة الصورة النمطية ليبدأ في استخدامها دون وعي منها في المرحلة الأولى من الإدراك. وما دام أن الصورة النمطية تستمر في عملها فإنها وبدون شك تحدث تأثيراً على الإدراك.

وعليه، إن أردت تواصلًا ناجحاً مع الآخرين، وأن تترك لديهم الانطباعات التي ترغب فيها، فتصنع لنفسك صورة طيبة حسنة، يتبعين عليك أن تعمل على إيصال الإشارات المناسبة في أثناء المرحلة الأولى من الإدراك، وهو أفضل السبل وأيسرها على الإطلاق للوصول لمبتغاك. وبعد أن عرفت الافتراضات التي يميل الأفراد لتبينها في المرحلة الأولى، بمقدورك أن تسخرها لمصلحتك، وأن تنتهي كلماتك وأفعالك بمقتضاهما.

ولكن إن أردت حقاً إتقان فهم قنون الإدراك وعلومه، فعليك أن تعلم أن الآخرين لا يتوقفون عند تكون انطباع بشأنك فحسب، بل كل منهاج معين يسير عليه؛ فهم إما يحاولون التأكد إن كنت جديراً بأن يثقوا بك، أو يحاولون الحفاظ على موقع نفوذهم أو شعورهم بالاعتداد بأنفسهم. توظف كل واحدة من تلك المنهجيات الإدراك بأسلوبها الخاص، ونشأ عنها العدسات الإدراكية التي ينظر الآخرون إليك من خلالها. فإن تمكنت من فهم كيف تعمل أهم تلك العدسات، وهي الثقة والقوة والاعتداد بالذات، على تشكيل الإدراك في المرحلة الأولى، يسهل عليك حينها أن تترك الانطباع الذي تود أن تتركه عند الآخرين. وسوف يساعدك الجزء الثاني من الكتاب على استيعاب تلك العدسات الإدراكية.

### الأهداف الرئيسية

#### المرحلة الأولى من الإدراك

- يربط المتألقون بين تصرفاتك وبين شخصك، أي شخصيتك أو قدراتك أو أخلاقك أو صفاتك المميزة، دون النظر إلى السياق الأوسع. وهو ما يطلق عليه انحياز الترابط.
- يبني المتألقون لفترات متقارنة بكل سهولة ويسر حول أساس سلوكياتك، فيلجاؤن إلى الوسائل الإدراكية المختصرة والاستدلالات المتسرعة (مثلاً الصور النمطية) ليفهموك. ويقومون بذلك دون وعي منهم، فتاتي لفتراتهن مشوهة بكل أنواع الانحيازات الممكنة، ولكنهم إذ هم غير مدركين لما يفعلون، يظلون أنهم ينظرون إليك بموضوعية تامة.

#### المرحلة الثانية من الإدراك

- يأخذ المتألقون السياق المحيط والعوامل الأخرى في الحسبان، ويعيدون النظر في انطباعاتهم عن السلوك بمقتضاهما، فيخرجون بانطباعات أدق.

- يتعين على المتعلقين أن ينتبهوا الكل ما يحدث حولهم، وأن يكون هناك ما يدفعهم لبذل الجهد لتصحيح انطباعاتهم، والا يكتفوا بالاستنتاجات التي توصلوا إليها في المرحلة الأولى. وحيث إن الناس في الغالب منشغلون ولا يوجد ما يدفعهم على تحري التفكير الصحيح: لهذا تتوقف معظم العمليات الإدراكية في الحقيقة عند حدود المرحلة الأولى ولا تتط ama.
-

**الجزء ٢**

## **العدسات التي تشكل الإدراك**

## حدسة الثقة

خرج الرئيس الأمريكي "جورج دبليو. بوش" والرئيس الروسي "فلاديمير بوتين" من اجتماع مغلق استمر قرابة الساعتين، وكان ذلك في بدايات الفترة الرئاسية الأولى للرئيس الأمريكي، وقد تعاهدَا على العمل معًا لحفظ السلام، وبدء عهْد جديد للعلاقات الأمريكية الروسية. وقف "بوش" إلى جوار "بوتين" عند قلمة بردِ العقيقة التي يرجع تاريخها للعصور الوسطى، حيث عقد الاجتماع، ثم قال "بوش": "لقد نظرت إلى عيني هذا الرجل، فرأيت فيها رجلاً نزيهاً جديراً بالثقة. وقد شفَ إلى شيءٍ من روحه، فأدركتَ كم هو مخلصٌ لوطنه والمصالح العليا. "هل أستطيع أن أثق به؟ نعم أستطيع".

...

ما فعله الرئيس "بوش" في لقائه الأول مع نظيره الروسي (وأترك إلى القارئ تقرير ما إذا كان "بوش" فعله بشكل جيد أم لا) هو ما نفعله جميعنا عندما نتعرف على الآخرين للمرة الأولى، ننظر إليهم، كما نظر "بوش" إلى "بوتين"، عبر عدسة الثقة. وهي العدسة التي يرتديها الآخرون حين يلقونك للمرة الأولى، أو حين يشعرون بأن التعامل بينكم لا يزال في طور التعارف. وتمتد جذور هذه العدسة إلى أوائل التاريخ الإنساني، حين كانت الأولوية دائمًا هي تحديد ما إذا كانت المخلوقات الأخرى تضررك للأذى أم لا. وفي عصرنا الحديث، لا تأتي بالاً إلى سلامتنا الجسدية ( وإن لم

نزل نقلق ب شأنها ) بقدر ما يهمنا أن نطمئن إلى أن معارفنا الجدد جديرون بثقتنا.

بطريقة أخرى، نود دائمًا أن نعرف هل يشكل الآخرون خطرًا علينا، أي على علاقتنا، ووظائفنا، وساعدتنا ورخاء عيشنا، ونفكر في قراره أنفسنا: "هل سيجلبون لنا المشكلات؟" فمثلاً نسمى إلى أن نعرف هل سينافسنا الزميل الجديد في العمل ويحطم من قدر جهودنا؟ وهل جيراننا الجدد ودودون ويسعون بالمسؤولية، أم هم صاخبون يقيمون العطلات طيلة الوقت، أو دائموا الشكوى من أن سياج الشجيرات بحاجة للتلقيم؟ هل بإمكانني أن أتخلى عن حذري، أم علىي أن أبقى حذرًا متيقظًا؟ وهذا نفسه هو ما يفعله الآخرون حين يلتقون بك، بغض النظر إن كانوا مدركين لهذا أم لا.

إن إبداء الجدارنة بالثقة له من المنافع العظيم، (وللمعجز عنه من الأضرار الجسيم)، وبصفة خاصة في مكان عملك. فعلى سبيل المثال، أظهرت الدراسات أن الاستعداد لمشاركة المعلومات مع زملاء العمل، وهو الأمر الذي يمثل نقطة خلاف في المؤسسات الكبرى، يكون متوفقاً بشكل أكبر عند توافر مشاعر الثقة القوية المتبادلة بين الموظفين.<sup>٢</sup> الناس يصبحون أقل تحفظاً وأكثر اطمئناناً حين ينظرون إلى زملاء العمل باعتبارهم أصدقاء لا أعداء، والمؤسسات التي يظهر فيها الرؤساء التنفيذيون وكبار المديرين الثقة المتبادلة بينهم تتحفظ فيها معدلات دوران الموظفين،<sup>٣</sup> وحين يثق الموظفون ببعضهم بعضًا يزداد رضاهما عن وظائفهم ويقل شعورهم بالضغط فيها.<sup>٤</sup> ولا غرابة في أي من تلك المشاهدات، فما الذي يرهق المرء أكثر من اضطراره أن يبقي عينيه مفتوحتين ليحذر مكافئ زملائه في العمل؟

يتصحّنا الجميع دائمًا بأن نضع لأنفسنا ولفريق عملنا تحديات وأهدافاً طويلة الأمد، وبالفعل أثبتت الدراسات أن تحديد أهداف كبيرة عصيرة المتناول يؤدي بالفعل إلى رفع مستوى العمل في الشركة، لكن هذا

يحدث حين يثق الموظفون بالمدير الذي يحدد تلك الأهداف فحسب.<sup>٥</sup> فحين لا يحدث ذلك، وي فقد الموظفون الثقة بمديريهم ويرتابون أنه لا يضع مصالحهم (ومصلحة المؤسسة) في مقدمة اهتماماته، يفقدون بدورهم ما يدفعهم لخوض التحديات الكبرى، فلا تتحقق تلك الأهداف طويلاً الأمد.

إذن، الإيحاء بالثقة أمر مهم، يترتب عليه الكثير. وتقول الدراسات إنه لاكتشاف ما إذا كان الفرد محل ثقة أم لا، يقوم الآخرون بتحليل أفعاله وكلماته، باحثين فيها عن إجابتي السؤالين التاليين:

١. هل يضرر لي نوايا طيبة، أصدقى هو أم عدو؟

٢. هل بمقدورك إثبات هذه النوايا، والتعامل وفقاً لها؟

لا يقل السؤال الثاني أهمية عن الأول؛ فإن كانت إجابتك عن السؤال الثاني بالنفي، فأنت بشكل لا تشکل خطراً، مهما تكن نوایاك طيبة أو شريرة.

ومرة أخرى، نحن نسأل هذه الأسئلة ونجيب عنها دون وعي منا؛ إذ يقع كل ذلك في سرعة خاطفة في مناطق اللاوعي في العقل. وهي عمليات تحدث في المرحلة الأولى من الإدراك، وإن كانت تسير على منهجية معينة، كما سبق أن أشرت. وليس الهدف هنا تكوين انطباع بشأنك، بل تقرير ما إذا كنت عدواً أم صديقاً.

فكيف إذن يأتي الأفراد بإجابات تلك الأسئلة؟ أظهرت عقود طويلة من الدراسات والأبحاث أن الأفراد دائمًا متحفزون لتحديد جانبيين يعينهما من شخصية الطرف الآخر بمجرد رؤيته للمرة الأولى، وهما: دفع الشخصية وكفاءتها.<sup>٦</sup> فيتبئ دفع الشخصية، أي المودة والإخلاص والتعاطف، عن التوايا الحسنة للأخرين، وتدل الكفاءة، أي الذكاء والمهارة والفاعلية، على قدرتك على تنفيذ نوایاك إن أردت؛ ولهذا قد يمثل الأشخاص أصحاب

الكفاءة أصدقاء قيميين أو أعداء خطرين. أما الأشخاص قليلاً الكفاءة، فننتظر إليهم بعين الشفقة أو بعين التعالي، هذا إن كلفنا أنفسنا بالنظر إليهم من الأساس.

وقد قال ما جاءت به أستاذة علم النفس في هارفارد "إيمي كادي"، وهي واحدة من أكبر المشاركين في هذا النوع من الأبحاث، تفسّر عمليات إدراك الناس بناء على الكفاءة أو دفع الشخصية نسبة ٩٠٪ من التنوع في آراء الآخرين بشأنك، سلبية كانت أو إيجابية.<sup>٧</sup> ومن هنا تأتي الأهمية البالغة لأن نعرف كيف تظهر الكفاءة أو دفع الشخصية، فيرانا الآخرون حلفاء لا غنى عنهم.

### إظهار دفع الشخصية

كيف توحى للناس بأن يشقوا بك إلى جانبهم، وأنك لا تطمح إلا في الأفضل بالنسبة إليهم؟ شخصياً لا أرى ما يمنع من أن تذهب إلى الآخرين وتقول: "أنا فلان، وأنا لا أضمر لكم أذى ولا شرراً"، ولكنكم هي نادرة المواقف التي لن يكون هذا التصرف فيها غريب الأطوار وعجبيتاً. وغرابة الأطوار هي آخر ما يبعث على الثقة.

وعوضاً عن التصرفات الفريدة، يتعمّن عليك أن تظهر دفع شخصيتك على نحو غير مباشر، فحين يحاول الناس إظهار المودة، يميلون إلى إلقاء الإطراء والمجاملة، وصناعة المعروف، وإظهار الاهتمام بمشاعر الآخرين وأفكارهم.<sup>٨</sup> كما يحاولون إبداء الصفات الحميدة كالطيبة والإخلاص والتعاطف والمودة، والتي تدل على امتلاكك قدرًا من تقدير الآخرين، مساوياً لتقديرك لذاتك، إن لم يربّ عليه.

هل نستعرض عدداً من الإستراتيجيات التي تشيّر إلى دفع الشخصية.

### إبداء الافتياه

عندما تحدث أحدهم، لا تحول عينيك عن عينيه، سواء كنت متحدثاً أو مستمعاً، ولا يأس من إيماءة برأسك بين الحين والآخر لظهور أنك تفهم ما يقول، وابتسِم، خاصة حين يبتسم محدثك. وفوق كل ذلك، صب جام تركيزك فيما يقال لك، فالناس يحبون أن يسمعهم الآخرون، حتى إن لم يكن بمقدورك منحهم ما يأملون فيه، أو تقوم بما فيه العون لهم. تظهر الأبحاث أن التقاء النظر، والإيماء بالرأس، والابتسام، هي المؤشرات الجسدية الرئيسية الثلاثة على دفء الشخصية. كما تظهر أيضاً أن الناس في الغالب لا يمتلكون أدنى فكرة عندما يقتصرُون في أداء هذه المؤشرات، وعليك أن تسأَل أصدقائك وعائلتك عما إذا كان هذا الأمر أنت بحاجة إلى العمل عليه أم لا.

عندما بدأ صديق لي مهام منصبه الجديد كرئيس فريق من المحررين، سعى إلى أن يوصل إلى موظفيه أنه يقدر وجهة نظر كل واحد منهم؛ لهذا حرص في الاجتماعات على أن يظهر على وجهه تعبير "المستمع المنصب" حين يتكلم الآخرون. بعد عدة أسابيع انعقد فيها العديد من الاجتماعات، تمكن أحد الموظفين من أن يستجمع شجاعته، ويسأَل رئيسه السؤال الذي يدور بعقل جميع زملائه.

"هل قلنا ما يغضبك منا الآن يا تيم؟".

"لا، على الإطلاق. بل هذا ما أبدوا عليه حين أكون منصباً".

"حسناً. إذن، يجدر بك أن تعلم أن تعبير وجهك حين الإنصات يجعلك تبدو غاضباً للغاية".

تذكرة دائمة هذه القصة التحذيرية، واحرص على أن ترى ما تبدو عليه تعبيرات وجهك بالضبط حين تتحدث مع الآخرين. وسترى العجب العجاب.

### إظهار التعاطف

عندما تحاول التعرف أكثر على الآخرين، جرب لبعض الوقت أن تضع نفسك مكانهم، وأن ترى الأمور من الزاوية التي ينظرون بها. وكلما حرصت على فعل هذا، زادت قدرتك عليه (ولا تقلق، فإن النظر إلى الأمور بمنظور الآخرين هي مهارة مكتسبة تصبح بالمارسة أكثر تلقائية وسهولة). حاول أن تجد نقاط الالقاء بينك وبين محدثيك، مثل: ما تحبونه وما تبغضونه، والخبرات والتجارب الماضية. واستخدم دوماً عبارات مثل: "أنا أعرف ما الذي تشعر به"، فتظهر تعاطفك معهم بصورة مباشرة.

ومن بين أنجح السبل لذلك، والذي غالباً ما يفضل الناس عنه، الأسلوب الذي يطلق عليه علماء النفس الاعتذار الزائد، أي حين تقول: "أنا آسف" فلا تعني بها تحملك للذنب، بل تعبّر بها عن تأملك لمتاعب الآخرين، (بطريقة أخرى، تعتذر عن شيء لم تسبب فيه). يقوم الكثيرون بذلك عفويًا، فيقولون مثلاً: "آسف على هطول المطر"، أو "آسف أن تعطلت خططك"، في حين أنهم بدون شك غير مسؤولين عن أي من تلك الظروف. تعد الاعتذارات الزائدة إحدى الطرق السهلة والقوية للتعبير عن أنك ترى بعين الآخرين، وتفهم ما يمررون به، وتتعذر لو تتصالح الأمور للأفضل. وهو ما يعزز أواصر الثقة بدرجة كبيرة، حتى إن الأشخاص المستقبليين لهذه النوعية من الاعتذار يكونون على استعداد للتخلّي عن واحدة من أغلى ما يملكون: هو اتفهم المحمولة.

قام الباحثون في كلية هارفارد للأعمال وكلية وارتون بتجربة طلبوا فيها من أحد الطلاب أن يقترب من خمسة وستين شخصاً غريباً في محطة قطار كبيرة في يوم ممطر، ويطلب منهم أن يعيروه هاتفهم. وقام في نصف المحاولات باستخدام عبارة "أعتذر بشدة على المطر"، قبل أن يطلب منهم إعارة هاتفهم المحمول. فكان المذهل أن نسبة ٤٧٪ من تلقوا الاعتذار أعطوا الطالب هاتفهم، مقارنة بنسبة ٩٪ فحسب في النصف الآخر.<sup>١</sup>

قد يقول قائل هنا: "أليس الاعتذار علامه على الضعف؟" وعليه، يمكن لهذا الاعتذار الزائد في ظروف غير مناسبة أن يفسر على أنه تحمل للذنب والإجابة أنه إن حدث ذلك فلا بأس، فقد أظهرت الدراسات الحديثة أنَّ مَنْ لدِيهِمُ الاستعداد لتحمل مسؤولية أخطائهم وأخطاء فريقهم الذي يعملون معه، ينظر إليهم على أنهم ذُوو شخصيات محترمة، يتمتعون بالنزاهة، يعملون نواباً طيبة حيال الآخرين، وهي عوامل تعزز الثقة وقوتها. "فلا تتردد في الاعتذار، فلا يأتي الاعتذار إلا بكل جميل.

### **المبادرة بالثقة**

ينغرس في البشر ميل دفين لأسلوب المعاملة بالمثل؛ فقد طبعنا على الرغبة في أداء المعمور ومنع الهدايا، والعمل على ترقية مَنْ قاموا من أجلنا ببعض الخدمات في الماضي. ولهذا تبادر عروض المبيعات بالعطایا المجانية، على غرار اشتراك واحدة وخذ الأخرى مجاناً، أو بادر بالشراء الآن وأحصل على فاتحة زجاجات مجانية مع كل طقم ملابس تشتريه. وبدون وعي، يفسر الناس هذه العروض المجانية على أنها هدية يتبعين عليهم ردها، عن طريق شراء المنتج المعلن عنه بالطبع.

وهذا المبدأ القائم على أسلوب المعاملة بالمثل ينطبق أيضاً على الثقة، فيسهل علينا أن نثق بمن سبقونا بالثقة بنا، مثل الشخصيات المنفتحة المتعاونة، لا المتنافسة والمتحدية، والذين يقدمون مصلحة الآخرين على أنفسهم. بلا شك تتطوي هذه الإستراتيجية على قدر من المخاطرة، غير أن ما استحصده منها جدير بالمجازفة.

يمكنك كذلك أن تبدأ بمشاركة بعض حكاياتك الشخصية (التي تصح مشاركتها بالطبع) عن تجاربك الماضية، فإن إرخاء بعض تحصيناتك هو واحد من أفضل سبل إظهار دفء الشخصية. تحدث عن الصعوبات التي واجهتها، والتحديات التي خضتها. دع الناس يروا هيكل الجانب الإنساني، وأنك بشر غير معصوم. ولن ينظر إليك الآخرون بسلبية، بل في الغالب سيجدون في هذه المشاركة الحميمة ما يخبرهم بأنكم في القارب نفسه.

## إظهار الكفاءة

تشكل قدرتك على توظيف قدراتك ومهاراتك لتحقيق نوایاك عاملاً مهمًا للثقة بك، فلا يكون لحلفائك نفع ما لم تثق بكتفاهاتهم وقدراتهم. عندما لا يثق مدربك بقدراتك على تحقيق خططك، فلا يمهد إليك بالمهام الرئيسية والترقيات ولا تتاح لك المساحة لأن تقوم بعملك على الفحو الخاص بك وأن تقدم على المخاطرة. وعندما لا يثق موظفووك بقدراتك على أن تفي بوعودك، لا تخرج منهم بأعلى معدلات الأداء، ولا قدر المعلومات الذي تحتاج لأن يعطولوك إياه لتخذ القرارات المناسبة.

وكل النصائح التي تسمعها حول إظهار كفاءتك تتقول بوضوح إنه عليك أن تبرز إنجازاتك وخبرتك، وأن تثق بنفسك وأن تتجنب الوقوف في موقف دفاعي. وليس بمقدوري وصف أهمية الإستراتيجية البسيطة التالية: إن المحافظة على التواصل البصري في أثناء المحادثة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الذكاء، ويدرك الآخرون ذلك بطريقة أو باخرى، فيرون دائماً في من يحافظون على التواصل البصري ذكاءً متقدّاً.<sup>١٢</sup> ولا تقوتنا هنا الإشارة إلى أن التواصل سهل الفهم، والتحدث بسرعة، والإيماءات، وهز الرأس، والوقف معتمد القامة، كلها مما يدفع على إظهار الكفاءة.

هل نستعرض بعض الإستراتيجيات، والتي إن تكون أقل وضوحاً من السابقين، إلا أنها لا تقل عنهم أهمية. ويتعين عليك استخدامها، إن أردت أن ترك انطباعاً لدى الناس بكتفاهتك.

### (أظهر) امتلاكك إرادة قوية

يفضل الفاصلون عن كيفية ترك انطباع جيد عن قوة الإرادة، فإن رغبت في أن تدفع الآخرين إلى الثقة بك، ينبغي عليك أن تدرك أنه ليس من مصلحتك أن تظهر عدم القدرة على التحكم في ذاتك. وقد أظهرت الأبحاث أن الناس لا يثقون بضعفاء الإرادة.<sup>١٣</sup>

لو نظرنا في الأمر، لوجدناه منطقياً للفاية. نحن نثق بالآخرين حين نثق بقدرتهم على الخروج من الأوقات العصيبة، أو أنهم يمتلكون القدرة على مقاومة أنفسهم، فلا يضعون مصلحتهم قبل مصلحة الآخرين حين تأتيهم الفرصة.

وأظهرت الدراسات كذلك أن ثقة الآخرين بك تتضاءل حين تأتي أمام الناس بتصيرفات تدل على عجزك عن التحكم في ذاتك، أي أن الأفعال التي ينبعي ألا تأتي بها، مثل التدخين، والإفراط في الأكل، والإإنفاق برعونة، والكسيل، والتأخير، وقلة التنظيم، والحساسية المفرطة، وسرعة الغضب، كلها تترك تأثيراً أسوأ مما تظن، لما يتبعها من ضرر على إدراك الآخرين لجدارتك بالثقة.

لهذا السبب بالتحديد لا تحب الجماهير السياسيين الذين تورطوا في خيانة زوجية. يقول المنطق إنه لو حنت الرئيس أو عضو مجلس الشيوخ أو مثل الكونجرس بعده بالوهاء بينه وبين زوجته، فليس في ذلك ما ينتقص من قدرة هذا المسؤول على القيام بواجباته ومسؤوليات منصبه. لكن الحقيقة غير ذلك؛ فالأمر يؤثر على تقييمنا للمسؤول، وفي ظني أن السبب الرئيسي يرجع إلى أن الخيانة الزوجية، وخاصة إن كان مرتكبها شخصية عامة قد تخسر كل شيء إذا افتضح أمرها، تتبئ عن سلوك غريزي متھور، لا يأتي به إلا شخص يفتقر إلى التحكم في نفسه.

ماذا يتوجب علينا فعله إذن حتى نتجنب أن يعطى الآخرون من جدارتنا بثقتهم؟ الحل الأمثل هو أن تمتلك زمام مشكلاتك، وأن تخلص من عاداتك السيئة للأبد. وربما تمنحك حقيقة أن ثقة الناس فيك تتضاءل بسبب تلك العادات دافعاً حتى إلى أن تخوض هذا التحدي الصعب. غير أن هذا الحل يتطلب الكثير من الوقت؛ فلا يوجد من يقينا من هو قادر أن يتخلص من عاداته السيئة بسهولة أو بين عشية وضحاها، فحاول الآن على الأقل أن تبقى مشكلات تحكمك في ذاتك لنفسك.

### احذر من الثقة المفرطة بالنفس

بينما يتفنّى مدربو مهارات القيادة في الغرب بفضائل الثقة بالنفس، فإن علماء النفس رأيًا آخر، فيرون أن الأمور ليست وردية بالشكل الذي يظنه الجميع، فالثقة المفرطة بالنفس أمر خطير، وقد تقودك إلى أن تصبح غير مستعد لإنجاز العمل، وأن تضع لنفسك أهدافًا غير واقعية، وأن تتخذ قرارات خطأ. وفوق ذلك كله، عندما تتخطى ثقتك بنفسك قدراتك الفعلية، ستصبح مثار سخرية الآخرين. فمن ذا الذي يثق بشخص يحمل أضعاف ما تقدر عليه كفاءة؟ أيمكنك أن تثق بهذا الشخص من الأساس، أو أن تظر إليه نظرة إعجاب؟ أوضحت الأبحاث التي قام بها "توماس كامورو بريموزيك" استاذ علم النفس في جامعة لندن، أن الناس لا يحبون الأشخاص مفرطى الثقة بأنفسهم.<sup>٩</sup> ولا غرابة في الأمر، فإذا نظر جر بالاستماع لمن يتكلمون ويتباهون، ولا نراهم يأتون بأي مما يدعون.

فإن أظهرت قدرًا واقعياً من الثقة بالنفس، فسوف ينظر الناس إليك بإيجابية، أظهر أيضًا بعض التواضع، وستجد أنك على الأرجح لن تمثل تهديدًا الشعور الآخرين بتقدير الذات (انظر الفصل السادس). وفي الواقع الأمر، يقول "كامورو بريموزيك" إنك إن تواظعت بشأن مهاراتك وقدراتك، فسوف يزداد تقدير الناس لكفاءتك بـ٢٠٪ إلى ٣٠٪، وأن المفاجرة الفارغة بقدراتك، تنقص منه بالمقدار نفسه، وحرى بالمديرين أن يجذبوا في هذه النتائج النصح الرشيد. وعلى أية حال، يقول "جيم كولينز" الذي أتقى ثلاثين عاماً من حياته يدرس كيف تنجح الشركات والمؤسسات (مؤلف كتاب *Good to Great and Built to Last*) أن الشركات التي يديريها قادة متواضعون، دائمًا ما تتفوق في نجاحها على الشركات التي يقودها قادة مبتكرؤن.

## اتخذ وضعية توحى بالقوة

ترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بالقوة، فلا يرتقي في الوظائف في الغالب إلا هؤلاء الذين يتمتعون بأكبر قدر من المهارة والقدرة. في مملكة الحيوان، تتخذ الحيوانات القائدة وقوات وهيئات جسدية خاصة، لفرض هيمنتها على الآخرين؛ فتقف وقد انفردت قامتها، وانتشرت صدورها، وتحركت ذيولها في خيلاء، فتشغل لنفسها أكبر قدر من المساحة، وتفرض سلطانها وحضورها القوي. في حين ينحني الأفراد التابعون، وتتخض منهم الرءوس، يجرون أذياً لهم بين أقدامهم، ويظهرُون الطاعة والخضوع.

لا يختلف الأمر بالنسبة للبشر، فغالباً ما يكون أقوى الأشخاص في الفرقة وأكبرهم ثقة بالنفس هو من يتحرك بحرية وثقة، فتكون خطوطه واسعة، ويميل للأمام، ويمد ذراعيه على طولها حين يومئ بشيء ما. إنه في الغالب الرئيس التنفيذي من لا يجد غضاضة هي أن يرفع قدميه على طاولة الاجتماعات، عاكداً الكفين وراء رأسه، بارز الساعدين للأمام، ولديه الثقة الكافية بسلطته ليجلس كيما يحلوه أن يجلس.

أما الأفراد الضعفاء العصبيون فيتضاءلون في وضعياتهم الجسدية على قدر استطاعتهم؛ فتحنّي أكتافهم، وتنضم أقدامهم، وتستقر أيديهم على حجورهم، وتنعد أذرعهم أمام صدورهم متخذين وضعية دفاعية. هم هؤلاء الجالسون في ركن الفرقة، منسيون يودون لو لم ينادهم أحد، وبالكاد يلتقط الآخرون إليهم.

يعرف علماء النفس منذ زمن أن الأشخاص الأقوياء والضعفاء يتبنون هذه الوضعيات دون وعي منهم، وأن الآخرين يفسرونها دون وعي كذلك، كمؤشرات على الفوارق في المكانة والسلطة بين المتحدثين. فإن وضعك الجسدي يخبر عنك بالكثير، شئت هذا أم أبيته.

لكن الدراسات الحديثة خرجت لنا بنتائج جديدة مذهلة عن العلاقة بين السلطة والوضعيات الجسدية؛ وهي أنها يعملان في الاتجاه نفسه،

أي أن اتخاذك وضعية توحى بالقوة من شأنها أن يجعلك أقوى سلطاناً في الحقيقة.

طلبت "إيمي كادي"، هي دراسة قامت بها مع عدد من زملائها، من المشاركين الذكور والإناث، أن يتخذوا وضعيتين جسديتين بعينهما، كلّاً لمدة دقيقة واحدة. إحداهما توحى بالقوة والنفوذ (كجسدة الرئيس التنفيذي رافعاً قدميه على الطاولة عاقداً الكفين وراء رأسه، أو الوقوف على ساقين متبعدين، مع الميل إلى الطاولة والارتكاز بذراع واحدة عليها)، والأخرى توحى بالضعف (الجلوس مع ارتفاع الكتفين وتشبيك اليدين في الحجر، أو الوقوف مع ضم القدمين وعقد الذارعين أمام الصدر).<sup>١١</sup>

في الحالة الأولى، أفاد المشاركون أنهم لم يشعروا بقدر أكبر من "القوة" و"السيطرة" فحسب، بل كانوا على استعداد للمخاطرة عندما طلب منهم أن يجاذبوا بالأموال التي حصلوا عليها من الدراسة في مقابل احتمال الحصول على ثغفها. كما أظهر الأشخاص المتظاهرون بالقوة ارتفاعاً ملحوظاً في معدل هرمون التستوستيرون وانخفاضاً في الكورتيزول (كما ظهر من تحليل اللعاب)، وهي حالة عصبية طالما هررتها الدراسات العلمية القديمة بالسيطرة، والتنافس، والتكيف مع التحديات، ومقاومة الأمراض، والمقومات القيادية. لم يتسبب إذن اتخاذ وضعية موحية بالقوة والسيطرة في إحداث تغيرات نفسية وسلوكية وثيقة الدلالة على الأشخاص الأقواء فحسب، بل خلقت تغيرات جسدية مميزة للشخصيات القوية كذلك.

على الجانب الآخر، أظهر المشاركون المتظاهرون بالضعف انخفاضاً حاداً في التستوستيرون وارتفاعاً في الكورتيزول، متبنيين بذلك الخصائص الجسدية للأفراد التابعين، العصبيين والمتجمسين للمخاطرة. فقد تسببت الوضعية التي اتخذوها في انخفاض شعورهم بالقوة، واستعدادهم للمجازفة وانتهاز فرصة الفوز بربح كبير.

لاحظ الوضعيّة التي تجلس عليها الآن، وتأمل حركاتك الجسدية الاعتياديّة حين تجلس في مكتبك، أو في اجتماع، أو تتحدث إلى الآخرين، وحاول التعرّف على الرسالة التي تبعثها لغة جسدك (أي وقوفك، ووضعية جسدك، وإيماءاتك) إلى الآخرين، والأهم أن تعرّف على الرسالة التي تبعثها إلى عقلك أنت. فإن كنت منكم شاً في جسسك في أثناء احتفال ما، أو عاقد الكفين أمام صدرك كدرع حربيّة، فسينتهي بك الأمر أن تشعر بأنك ضعيف معدوم الكفاءة؛ إذ إنه سيفترض أن هذه هي صورتك الطبيعيّة. فاتخاذ وضعية توحى بالقوّة يعينك بشدة على إظهار كفاءتك، وخاصة إن لم تكن منمن يتقدّم بتميزاتهم طيلة الوقت، وتمنحك دفعّة قويّة تساعدك على خوض التحدّيات التي تواجهك.

### التأكيد على قدراتك

من المنطقي الافتراض بأن الطريقة المثلث لإظهار الكفاءة هي تعريف الآخرين بتاريخ إنجازاتك، في نهاية الأمر يعد تاريخ الشخص المهني الناجح أهم العوامل المؤثرة في تحديد فوزه بالوظيفة المنشودة من عدمه. أم أن الأمر مختلف؟ أجل، هي الحقيقة.

إننا نقرر من سنقوم بتوظيفه أو ترقيته، أو من نشاركه في العمل، استناداً إلى "إنجازاته المتوقعة" أكثر من "إنجازاته السابقة". هيوجد لدينا انحياز آخر يعمل دون وعي منا، ليقودنا إلى تفضيل الواعدين بالنجاح على من سبق أن نجحوا.

ترسم لنا مجموعة من الدراسات المذهلة التي قام بها "زاكاري تورمالا" و "جايسون جيا" من جامعة ستانفورد، و "مايكل فورتون" من كلية هارفارد للأعمال، صورة نقية توضح لنا كيف نفضل الواعدين بالتجاهز عن الناجحين مسبقاً دون وعي منا.<sup>١٧</sup> وفي دراسة منها، طلب الباحثون من المشاركون اتحال دور المدير الفني لفريق لكرة السلة للمحترفين، والذي يتّبع عليه أن يقدم عرضاً للتعاقد مع لاعب بعينه. وحتى يمكن المشاركين من تقييم اللاعب، أعطاهم الباحثون بياناً آخرًا بإنجازات اللاعب على

مدار خمس سنوات (الأهداف التي سجلها، والأهداف التي صنعوا، وال نقاط التي اقتضتها من الفريق المنافس، وما إلى ذلك). وأخبروا مجموعة بأن هذه البيانات هي بمثابة تقرير بإنجازات اللاعب في خمس سنوات من احترافه، وأخبروا مجموعة أخرى بأنها تصورات لما يمكن للاعب تحقيقه في سنواته الخمس الأولى، (أي بقدراته خلال هذه السنوات).

بعدها، سأل الباحثون المشاركين كم سيهدفون لللاعب في سنته السادسة. فمن قيموا اللاعب استناداً إلى نجاحه المعمود، قرروا أن يمنحوه مليون دولار أكثر في راتبه السنوي ممن قيموه بناء على نجاحاته السابقة (٥،٢٥ مليون دولار مقابل ٢٦،٤ مليون دولار). كما تباوا له بإحراز المزيد من الأهداف، وأن يفوز بمكان في المنتخب الأمريكي لكرة السلة.

وجد الباحثون النتائج نفسها في تقييمات الشركات للمتقدمين للوظائف. وفي هذه الحالة، عقدوا مقارنات بين متقدم يتمتع بعامين من الخبرة، وقد حقق نجاحاً باهراً في اختبار مقومات القيادة، وبين متقدم لا خبرة له وقد حقق كذلك نتائج مرتفعة في اختبار يقيس مقومات القيادة المتوقع له إظهارها (مع ثبوت امتياز المرشحين بالمقدار ذاته في كل الجوانب الأخرى). وقد المقيمون أن فرصة المرشح الوعد بالقيادة المثمرة في تحقيق النجاح في الشركة، أكبر من نظيره ذي الرصيد المثبت من مقومات القيادة.

أظهرت دراسات أخرى قام بها الباحثون أنفسهم أننا نؤثر الفنانين والأعمال الفنية الوعدة للفوز بالجوائز عن تلك التي سبق لها النجاح، ونفضل المطاعم والطهاة المتوقع لهم النجاح الباهر عن أولئك الذين قد صنعوا أسماءهم بالفعل في المجال. في دراسة مذهلة، قارن الباحثون بين نسختين من الإعلانات على موقع فيسبوك، عن كوميديا مسرحي معروف. قال الققاد في الأولى: "أسطورة الكوميديا الجديد، إن الجميع يتحدثون عنه"، بينما كتبوا في الثانية: "ربما يكون أسطورة الكوميديا الجديد، وفي غضون سنة سيتحدثون عنه الجميع". فحصلت النسخة التي

ركزت على مستقبل الكوميديان على كم أكبر من التفاعل وتسجيلات الإعجاب.

قد يتadar إلى الذهن - خطأ - أن تلك الملاحظات تدل على انحياز خفي إلى الشباب. صحيح أن الشخص واعد النجاح، لا صاحب الإنجازات السابقة، هو في الغالب المرشح الأصغر عمراً، إلا أن الباحثين حرصوا علىأخذ العمر في الحسبان، واستنتجوا أنه ليس بالعامل المؤثر.

فإن كان تفضيل النجاح المرتقب على النجاح سابق الحدوث به شيء من المخاطرة واللامعقولية، فلم نقوم به؟ وفقاً لما أنت به الدراسات السابقة، فإن النجاح المرتقب لا سابق الحدوث يثير اهتماماً أكثر لـما فيه من ترقب ومخاطرة. فحين يصطدم العقل البشري بالاحتمالات، يميل إلى التركيز أكثر على التفاصيل لفهم هذه الاحتمالات، فيطلب ذلك منه القيام بعمليات عقلية أعقد وأطول. يحثنا الأشخاص الواعدون بالنجاح الباهر على التفكير العميق أكثر من سبق لهم النجاح. فإن توافرت المعلومات المناسبة حول المرشح واعد النجاح، فإن كل تلك المعلومات العقلية (دون وعي) تؤدي إلى تقييم أعلى إيجابية بشأن كفاءة المرشح. (ويجب التشديد هنا على أن تكون المعلومات بشأن المرشح مناسبة وفي صالحه. ففي دراسة أخرى، وصف المرشحون بأن لهم مستقبلاً واعداً، دون أن يتوافر ما يدعم هذه التوصيات، وحينها فضل المقيّمون المرشحين أصحاب الإنجازات السابقة المثبتة).

يقودنا كل ذلك إلى أنه يتبعين علينا تبني إستراتيجية مختلفة تماماً لإظهار كفاءتك، عن تلك التي نسير عليها بالسليةة؛ إذ هي غير صحيحة أكثر الوقت، فإن نجاحك المرتقب لا إنجازاتك السابقة هو ما يدفع الآخرين للأنبهار بك، وإن لم يدركوا ذلك. وقد حان الوقت لتبدأ توجيه اهتمام الآخرين على مستقبلك لا ماضيك، حتى لو كان ماضيك عامراً بالنجاحات، فإن ما ستكون عليه، لا ما كنت عليه، هو ما يجذب انتباه الآخرين إلى كفاءتك.

## إشكالية إظهار دفع الشخصية والكفاءة معاً

هنا تبدأ الأمور تعقد؛ فربما بدأت تلاحظ أن النعاذج السلوكية المرتبطة بدفع الشخصية تتعارض مع تلك المرتبطة بالكفاءة. فإذا أظهرت ودًا زائداً، سيبدأ الآخرون في انتقاد كفاءتك. فإن زادت كفاءتك، سيرى الآخرون فيك شخصية باردة المشاعر.

أمعن التفكير وستجد أن الأشخاص حين يودون إظهار المودة، يصبحون ودودين ومحاملين، ويأتون بالإيماءات اللطيفة، ويعثون الآخرين على التحدث، (ويجيدون الانصات). ولكن حين يودون إظهار الكفاءة، يتحولون إلى النقيض تماماً، هم يتكلمون ولا يسمعون، ويركزون الحديث على إنجازاتهم وقدراتهم، ويتحدثون آراء الآخرين لإبراز خبرتهم ومعرفتهم.<sup>١٦</sup> وواقع الأمر أن الناس على دراية بهذا التناقض، بوعي منهم أو بدون وعي، ويوظفونه لمصلحتهم؛ فيخففون من إظهارهم الكفاءة ليكونوا أكثر ودًا تجاه الآخرين، والعكس بالعكس.

يشير علماء النفس إلى التناقض الواضح الذي يراه الناس في صفاتهم بالأثر التعويضي، ونرى ما يدل على هذا التأثير في الصور النمطية؛ أن النساء مثلاً يتمتعن بشخصية أكثر دفءاً من الرجال لكنهن أقل منهم كفاءة، أو أن الأثرياء يتمتعون بالذكاء لكنهم باردو المشاعر نسبياً، في حين أن سيدات الأعمال المدافمات عن المرأة، والشخصيات النسائية المثقفة، أو كل من يطلق عليهن سيدات غير تقليديات، يُنظر إليهن على أنهن أكثر كفاءة ولكن أقل دفءاً في المشاعر (ربما هناك علاقة سلبية). قد يتخذ التمييز ضد هؤلاء السيدات صورة عنيفة للغاية، السبب يرجع إلى فشلهن الواضح في التزام القاعدة القائلة إن السيدات أكثر حميمية وأقل كفاءة.

تكشف لنا الدراسة التي قام بها "كادي" و"فيسك" و"بيتر جليك" نتائج مزعجة بخصوص هذه الاعتقادات، في محيط العمل في العصر الحديث؛ فإن الأمهات العاملات يبدون أكثر ودًا من بقية الموظفين وأقل منهم كفاءة، بينما ينال الآباء العاملون ميزة دفع الشخصية دون خسارة

الكفاءة.<sup>٩</sup> فأين العدل في ذلك؟ وفي واقع الأمر إن هذه الاعتقادات شديدة الرسوخ لدرجة أن جانبياً واحداً من المعلومات ليستدعي الآخر تلقائياً؛ (فلو قيل إن فلاناً شخص ودود، أو إن مجموعة بعینها تمتاز بحميمية العلاقات بين أعضائها)، سرعان ما يبدأ الآخرون في ملء الفراغات بأنفسهم، ويفترضون أن الشخص أو المجموعة أقل كفاءة من غيرهم ومن ليسوا على القدر نفسه من دفع الشخصية.<sup>١٠</sup>

ظاهرياً، يبدو أننا سنترعرع للانتقاد في حالة ما اتبعنا أيّاً من السيناريوهين. فإن يراك الآخرون دافئ المشاعر لكن قليل الكفاءة، فأنـت تثير التعاطف لديهم وليس الهيبة، وإن تظهر ذاكـفاءة عالية وبارد المشاعر، تثير في الآخرين الهيبة والاحترام؛ وكذلك الحسد والتوجس منهـ، وقد ترى زملاءك يسعدون حين تتعرـ في العمل، فلا تتدشـ.

لحسن الحظ يوجد حل لهذه الإشكالية: ركز على إظهار صفات دفعـ الشخصية التي لا يتبعها ضعـ الكفاءة، أي أظهرـ الجانب الأخلاقي من دفعـ الشخصية. "بول روزين" (عالم النفس الذي أقنعنيـ بتركـ تخصصـ فيـ الكيميـاء لأعملـ فيـ مجالـ علمـ النفسـ، وأشعرـ بامتـنانـ لهـ)،ـ هيـ دراسـةـ قـامـ بهاـ معـ مـجمـوعـةـ منـ زـمـلـائـهـ،ـ يـبرـهنـ عـلـىـ أنـ الأخـلاقـ المرـتفـعةـ،ـ لاـ المشـاعـرـ الدـافـئـةـ،ـ هيـ أـدقـ المؤـشرـاتـ عـلـىـ قـدرـةـ الـمرـءـ عـلـىـ الـالتـزـامـ بـنـوـاـيـاهـ الطـيـبـةـ نحوـ الآـخـرـينـ،ـ وـعـلـيـهـ تـرـشـدـنـاـ الأـخـلـاقـ إـلـىـ مـنـ هـمـ جـديـرونـ بـثـقـتناـ.

وـجـدـ الـبـاحـثـونـ أـنـ الصـفـاتـ مـثـلـ الشـجـاجـةـ وـالـعـدـلـ وـالـنـظـامـ وـتـحـمـلـ المسـؤـلـيـةـ وـالـأـمـانـةـ وـالـإـخـلـاـصـ،ـ أيـ الصـفـاتـ التـيـ تـخلـوـ مـنـ الـحسـاسـيـةـ وـالـضـعـفـ الـمـرـتـبـطـيـنـ بـدـفـعـ المشـاعـرـ،ـ تـبـيـنـ عـنـ النـوـاـيـاـ الـحـسـنـةـ وـالـجـدـارـةـ بـالـثـقـةـ خـيرـ مـنـ الصـفـاتـ مـثـلـ الـمـرحـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ وـالـقـبـولـ،ـ دونـ أـنـ تـدـلـ عـلـىـ كـفـاءـةـ مـتـدـنـيـةـ.ـ (ـبـالـطـبـعـ تـمـتـازـ الصـفـاتـ مـثـلـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـخـفـةـ الـظـلـ وـالـقـبـولـ بـأـنـهـ أـيـسـرـ فـيـ إـيـصالـهـ لـلـآـخـرـينـ،ـ خـاصـةـ فـيـ وـقـتـ يـسـيرـ.ـ فـمـنـ الـمـسـتـبـعـ أـنـ يـراكـ الآـخـرـونـ شـخـصـاـ مـنـظـماـ،ـ يـعـدـ مـحـادـثـةـ مـخـتـصـرةـ مـعـكـ فـحسبـ).

مـنـ الـمـهـمـ أـنـ نـدـرـكـ أـنـ دـفـعـ الشـخـصـيـةـ لـاـ يـعـنـيـ بـالـضـرـورةـ أـنـ "ـيـحـضـرـكـ"ـ مـحـدـثـكـ،ـ أـوـ أـنـ تـكـوـنـ شـخـصـيـةـ "ـمـشـجـعـةـ"ـ،ـ أـوـ تـكـوـنـ "ـالـشـخـصـ

الذي يود الجميع لو كان صديقهم". فلو لم تكن من الطراز الودود الرقيق، ويضايقك الحديث عن المشاعر، فلا تخش شيئاً. يمكنك أن تظهر تواليك الطيبة، وأن تدفع الناس ليروك عبر عدسة الثقة، بأن تكون ذلك الشخص الذي يمكن للأخرين الاعتماد عليه أن يقوم بالأمر الصحيح دائمًا. في النهاية، هذا هو ما تعنيه الثقة في الأساس.

### الثقة والقيادة

ترتبط الثقة ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الجيدة؛ فحين يثق بك أعضاء فريقك لتقودهم، يزداد التزامهم بأهداف الفريق، ويتحسن التواصل بينكم، فتتدفق الأفكار بسهولة أكبر، ويزداد الإبداع والإنتاجية. والأهم من ذلك كلّه، إن الموظفين يستقبلون التغيير بأريحية أكبر، ويزيد استعدادهم لاستقبال رؤية جديدة للعمل، حين يعملون تحت قيادة شخص يثقون به. فعندما تفقد ثقة فريقك، لا تخرج منه بأفضل إمكاناتهم، ولا تصلك منهم المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار رشيد، وتتجدد نفسك عاجزاً عن أن تكون مصدر إلهام لفريقك، أو أن تؤثر فيهم، أو أن تحدث تغييرًا حقيقياً ملمساً. يتضح الجميع على أن الثقة شيء رائع، لكن المشكلة تكمن في أن الناس يرون القيادة تعني الكفاءة أولاً وأخيراً، أي تعني القوة والثقة بالنفس والإنجازات. ونحن نحرص على إثبات أننا كقادة نعرف كيف ندير عملنا، حتى إننا نغض الطرف عن واحد من الجوانب المهمة هي معادلة الثقة: إثبات أننا نضع مصالح الآخرين في أولوية اهتماماتنا. أي أن دفع الشخصية دائمًا ما يأتي متأخرًا.

أثبتت الدراسات التي قامت بها "كادي" أنه حين يظهر القائد الكفاءة قبل دفع الشخصية، فهو يجذب بأن يراه الآخرون بارد المشاعر...، فيبعث الخوف في موظفيه. فقد يحترمونه، ولكنهم لا يعملون بأقصى ما لديهم حين يتوجسون منه. ولا يمكن لأحد أن يلومهم على انتهاز الفرصة

لمقادرة العمل حين يجدون فرصة أخرى للعمل في مكان لا يشعرون فيه بالتوتر طيلة الوقت.

هل أنت إذن قائد يظهر دفء الشخصية أولاً، وأولويتك الأولى أن تجعل أعضاء فريقك يثقون بك؟ إن كنت تتردد في الإجابة بالنفي، يتبعك عليك أن تبدأ بسرعة في العمل على أن تكون ذا شخصية أشد دفئاً، والا فلن يثق الآخرون بك أبداً.

### الأفكار الرئيسية

- أول ما يسعى الآخرون إلى تحديده بشأنك، هو ما إذا كنت جديراً بثقتهم، أي هل أنت عدو أم صديق؟
- يأخذ القرار بالثقة بالأخرين بلاوعي بالكلية، ويعتمد على مقدار إظهارك للكفاءة ودفءه الشخصية. ويدل دفء الشخصية على حسن نواياك تجاه الآخرين، في حين تشير الكفاءة إلى قدرتك على الالتزام بهذه النوايا.
- يصل دفء الشخصية إلى الآخرين عن طريق الاهتمام، بالمحافظة على التقاء العيون، والابتسام، والإيماء بما يوحي بالتقدير. كما عليك أن تظهر التعاطف مع الآخرين والقلق بشأنهم كلما كان الموقف مناسباً، وفوق كل شيء، كن عادلاً، ملتزماً بكلماتك. وتقبل أن تظهر الثقة بهم أولاً إن اقتضت الضرورة، حتى يطمئن الآخرون لك.
- تصل الكفاءة إلى الآخرين عن طريق التواصل البصري ( فهو يفيد إظهار الكفاءة كذلك)، والجلوس في وضعية مستقيمة. لا تفصح عن عيوبك الشخصية، ولا تنتقص من قدر نفسك، ولا تتفاخر أيضاً، فالقليل من التولىضع ينبهرك الآخرون. وحين لا تشعر بالكفاءة تكلف وضعيّة توحى بالقوة.
- يتبعك على القائد الجيد أن يضع دفء الشخصية قبل الكفاءة؛ إذ يسعى للفوز بثقة الآخرين به وإخلاصهم له.

## عدسة السلطة

كلما تفكرت في مفهوم عدسة السلطة، استحضرت فقرة مقتطعة للكاتب الإنجليزي الساخر "دو جلاس آدامز"، إذ كتب واصفاً الخيول في روايته *Dirk Gently's Holistic Detective Agency* قائلاً:

"إن ما تفهمه الخيول عما حولها أكبر بكثير مما توحّي به؛ فمن الصعب تخيل أن يمتهن مخلوق آخر ظهر كل يوم طيلة الوقت، دون أن تستجتمع عنه رأياً ما. على الجانب الآخر، من الممكن جدًا أن تهتم بظاهر مخلوق آخر طيلة الوقت، ولا تتكون لديك أدنى فكرة بشأنه" ١.

أصاب "آدامز" فيما نبهته إليه روحه المرحة وبصيرته التفاذة، وهو أن الاختلاف في مقدار السلطة يؤثر على الطريقة التي ينظر بها أحدهنا إلى الآخر، إن حدث ورأى أحدهنا الآخر من الأساس.

فكم يرتدي الآخرون عدسة الثقة حتى يحددوا ما إذا كنت عدواً أم صديقاً، فهم يرتدون عدسة السلطة حينما يكون هناك تفاوت في مراتب السلطة، وبصفة خاصة حين يكون محدثك على مرتبة أعلى منك نسبياً. وإن لهذه العدسة منهجية مباشرة ومحددة: كن ذا نفع لي، أو اغرب عن وجهي.

وكما هي الحال بالنسبة لعدسة الثقة، فإن عدسة السلطة تشوه الصورة التي يرى الآخرون الشخص ذات السلطة عليها، في المرحلة الأولى من الإدراك، لكنها، على النقيض من عدسة الثقة، لا تؤثر على جميع الناس

طيلة الوقت؛ إذ إنه في مواقف بعينها، لا يتأثر بها الأشخاص معذبوه الساطحة نسبياً.

أي أن امتلاكك السلطة قد يؤثر على نظرتك إلى من هم أضعف منك، بينما من النادر أن يؤثر افتقارك لها على نظرتك لمن هم أقوى منك. بدون شك يخاف الضعفاء من أصحاب السلطة أو يحسدونهم، إلا أن الافتقار للسلطة يدفع الناس إلى تحري الدقة في حكمهم، فيدللون إلى المرحلة الثانية من الإدراك فلا يسلمون جدلاً بأي شيء. يحتاج الضعفاء إلى التنبؤ بما يفكر فيه الأقوياء ويشعرون به ويتصرفون وفقاً إليه؛ حيث يعتمد الضعفاء على الأقوياء ليحصلوا على ما يريدون.

وحيث أن حدث عن السلطة، لا أعني الرؤساء التنفيذيين، ولا رؤساء الحكومات، ولا الشخصيات الثرية والمؤثرة، وإن كانوا يمتلكون قدرًا وافرًا من السلطة، بل أنظر للأمر على نحو أوسع، ليشمل كل أنواع السلطة التي يواجهها الناس وي تعرضون لها بشكل يومي. اتفق علماء النفس على تعريف السلطة، وإن كان تقنياً بعض الشيء في جوهره، وهو: السيطرة غير المتكافئة على الموارد المرغوب فيها. بطريقة أخرى، يمتلك أصحاب السلطة الحق في صنع القرارات، بينما يتعلم الأشخاص الأقل سلطة التعايش مع نتائج تلك القرارات.

توجد كذلك طريقة أخرى لتعريف السلطة: تخيل موقفاً بين صديقتين، "إيمي" و"كلير"، تضطر فيه "إيمي" إلى افتراض خمسة دولارات من صديقتها، حتى يتسمى لها تسخير أمورها إلى أن تقبض مرتقبها. نقول هنا إن "كلير" تمتلك قدرًا من السلطة على "إيمي"؛ إذ تعتمد "إيمي" على "كلير" في تدبير أمر ما، هو ما لن يأتي له "إيمي" الحصول عليه دون مساعدة صديقتها. وعليه، فإن اعتماد "إيمي" (الموقت) على "كلير" يمنح القدرة على تحديد مصير الأولى في هذا الموقف (أي إعطائهما السلفة من عدمه) وأن تفرض شروطها على "إيمي" مقابل مساعدتها إياها (كان تطلب منها أن تساعدها على الانتقال إلى شققها الجديدة على سبيل المثال).

إن نظرتنا للسلطة من هذه الزاوية، فإنه يتضح لنا أن لها مصادرها المتعددة. يمتلك المديرون سلطة أكبر من موظفيهم، فهم المتحكمون في النتائج المهمة، بداية من المهام الموكلة إلى الموظفين وأماكن انتظار سياراتهم، إلى احتفاظهم بالوظيفة من الأساس. كما تمثل الشهرة نوعاً من السلطة أيضاً؛ حيث يُنظر للمشاهير على أنهم حراس بوابة المجتمع الذي يطبع في الدخول إليه معظم الناس، فتصبح صداقتهم حينئذ الميزة المنشودة. كما يحدد المشاهير اتجاهات الموضة والحديث والسلوك الشائع، والتي يجب على غير المشاهير أن يقفوا آثارها إذا كانت لديهم رغبة في الانسجام مع مثل هذه المجتمعات. كما يتمتع الأثرياء بسلطة أكبر بكثير من القراء؛ إذ لا يعتمدون على الآخرين في الفوز بما يشتهون. كما يتمتع الخبراء، أمثال العلماء، ووكلاء الفنانين، والمحررين الصحفيين، والنقاد بالقدرة على التأثير على الرأي العام.

يتغير علينا أن ندرك أن جميع مصادر السلطة تلك تعتمد على السياق والظروف؛ فمديرك لا يمتلك سلطة عليك إلا في حالة رغبتك في الاستمرار في العمل معه، وفور تركك للعمل ستتغير سلطة مدирك عليك. (فإذا استحثك مدирك على البقاء، سوف تتعكس الآية وتصبح أنت صاحب السلطة التي تخولك تقديم طلباتك مقابل النتيجة التي يرغب فيها. وإنه لشيء رائع إن سألتني).

الموضوع باختصار هو أن العوامل المحركة للسلطة ليست بالسهلة أو الثابتة، فلا يصح القول إن فلاناً أعلى منك سلطة، وانتهى الأمر، بل إن فلاناً أعلى منك سلطة باعتبار ظروف بعينها في وقت معين، وهي الفترة التي يرتدى خلالها عددها عدسة السلطة.

## كيف تغير السلطة الناس؟

إن وجودك في موقع سلطة على الآخرين من حولك، لا شك مغير طباعك، ولا يشترط أن يكون هذا التغيير إلى الأسوأ، ولكن لن يكون هناك تغيير حاد

في الزاوية التي تنظر منها للأمور عندما تجلس على مقعد القيادة. ولنبدأ بالتغييرات المحمودة.

### التغييرات المحمودة

حين يفتقر الناس للسلطة، ينصب قلقهم في المقام الأول على شعورهم بالأمان والطمأنينة، وعلى قدرتهم على الاحتفاظ بما في أيديهم. فيزداد حذرهم، ويحرصون تمام الحرص على ألا يرتكبوا أية أخطاء، أو أن يغضبوا من يعلوّهم سلطة. وبالتالي يصبح تفكيرهم أكثر عملية وتقلدية، وأميل إلى تجنب المخاطر.

في حين أن امتلاك الناس للسلطة يدفعهم إلى التفكير بشمولية، والسعى إلى أن يتذروا إلى الصورة كاملة، وهو ما يرتبط دائمًا بالإبداع والابتكار في حل المشكلات. تبعث السلطة كذلك على التفاؤل والثقة بالنفس، وهو ما يدفعان المرء إلى المخاطرة وخوض التحديات الشاهقة. في الواقع الأمر، أظهرت الأبحاث أن الإحساس بالسلطة في المعدل الطبيعي يساعد على تحسن أداء الأفراد، بصفة خاصة عند القيام بالمهام الصعبة أو المعقدة، التي تتطلب جهداً ومثابرة. وهذا صحيح لأربعة أسباب:

- يشعر أصحاب السلطة بالمسؤولية تجاه من يمارسون عليهم سلطتهم (كالفريق الذي يقودونه). وهو حافز معنوي إضافي، غالباً ما يفتقر إليه ضعفاء السلطة، يجعل الإقرار بالهزيمة اختياراً غير مستساغ بالنسبة لهم.
- هم محط أنظار الجميع. يشعر أصحاب السلطة، وخاصة القادة منهم، بالفرد يتميزهم، وهو ما يضعف من إحساسهم بالمسؤولية، فهم على دراية بأن الآخرين يتبعونهم، وأن عليهم إتقان أعمالهم، وأن يكونوا مثالاً يُحتذى به.

- تحفز السلطة وظائف العقل، وهذا بالتحديد ما يشير إليه علماء النفس بالوظيفة التنفيذية للعقل، وهو ما يضطّل به قشرة الفص الجبهي في العقل (الجزء الذي يقع خلف الجبهة مباشرة). تلعب العمليات التي يقوم بها هذا الجزء دوراً فعالاً في تحقيق الخطط والأهداف. فعلى سبيل المثال، حين يُمنع المشاركون في تجربة ما القدرة على تقرير مصائر غيرهم (في الغالب زملاؤهم من الطلاب)، يزداد تحكمهم في قدرتهم على الانتباه، ويختلطون بسلوكهم المستقبلي بفاعلية أكبر، ويستخدمون خطوات موجهة ناحية أهدافهم، وكل ذلك على ارتفاع معدل أداء الوظيفة التنفيذية للعقل.
- تعينك السلطة على المضي قدماً. أظهرت الأبحاث أن أصحاب السلطة لا يتفوقون على من هم أضعف سلطة منهم فحسب، بل يستمرون في المحافظة على تفوقهم، حتى إن استفزت طاقاتهم وقوه إرادتهم. كما سبق أن أشرت، إن التحكم في الذات مورد محدود النضوب، شأنه شأن العضلات، يصبحه الإرهاق حين تنقل عليه التدريبات. ومن الطبيعي أنك حين تستفز تحكمك في ذاتك عند خوضك تحدياً كبيراً، يتأثر أداؤك في المهام اللاحقة. غير أن الأشخاص الأقوىاء يتاخر ظهور بوادر الإرهاق لديهم، ويحتفظون بمعدلات عالية من الأداء لفترات أطول، وذلك بفضل دوافعهم القوية، ووظائفهم التنفيذية العقلية مرتفعة الأداء.

**التغيرات المحمودة أحياناً تكون، مدمومة**  
يدفع الشعور بالسلطة الناس إلى انتهاج سلوكيات متهرة على خلاف العادة، والفضل كل الفضل للتفاول والثقة بالنفس. والمخاطرة لها جوانبها الإيجابية والسلبية، كما تعلم. فكما أنه "لا يوجد مكسب دون مخاطرة"، فإن "في العجلة الفدامة" كذلك، وهذا إنما ينطبقان على أصحاب السلطة بالتساوي.

قام "آدم جالنسكي" من كلية كولومبيا للعلوم وزملاؤه بمجموعة من الدراسات، أوضحوا فيها أنه حينما شعر المشاركون والمشاركات بالسلطة، فضلاً عن الخطط العملية التي تغطي على مخاطرة (والتي تعد بأرباح ضخمة)، على الخطط العذرية. كما لم يجدوا غضاضة في البوح بالمعلومات، وازدادت ثقتهم في أثناء المفاوضات، ولم يتزددوا في المغامرة في أثناء اللعب.<sup>٣</sup> قد يعود هذا الميل إلى المخاطرة هي اتخاذ القرارات بالنفع على صاحبه في بعض الأحيان، غير أنك إن لم تعرف متى يستحسن خوض المخاطرة من تجنبها، فإن السلطة قد توقعك حينها في مأزق عصيب.

حين يتمتع الأفراد بالسلطة، يصبون جام اهتمامهم على الأرباح المتوقعة من وراء قراراتهم بالمجازفة، ولا يلقون بالاً إلى الأضرار التي قد تلحق بهم، فيغالون في التفاؤل بأشياء لا يملك أحد السيطرة عليها. وعلى سبيل المثال، يستبعد المتمتعون بالسلطة أن يواجهوا مطبات هوائية في أثناء رحلتهم بالطائرة، أو أن تقاجئهم أفعى سامة في أثناء قضائهم إحدى إجازاتهم، على النقيض تماماً من مفتدي السلطة. (من المنطقي أنهم لا يقلقون بشأن احتمالية وجود أفعى على الطائرة كذلك، إلا أن "جالنسكي" لم يستسغ هذه التركيبة).

### التغيرات المدمومة

لن تكون مفاجأة أن الأقوياء المتمتعين بالسلطة يميلون إلى التصرف بطيش وأنانية. أظهرت دراسة قام بها باحثون من جامعة بيركلي، تحت قيادة "بول بيف"، أن السلطة قد تدفع إلى القيام بتصرفات هوجاء، حتى في أكثر الأنشطة اليومية اعتيادية. في واحدة من تلك الدراسات، راقب الباحثون سلوك سائقي السيارات في تقاطع مزدحم، واتخذوا من ماركة السيارة وموديلها مؤشراً على الطبقة التي ينتمي إليها سائقها، ومقدار ثروته. وجدوا أن نسبة ٢٠٪ من سائقي السيارات الفارهة مثل المرسيدس والبورش والبي إم دبليو، يقطعون الطريق على

غيرهم، بأن يتحركوا في غير دورهم، مقارنة بنسبة ٧٪ فحسب من سائقين السيارات متواضعة الطراز. وهي دراسة أخرى، تمركز الباحثون عند عمر لعبور المشاة يسهل على السائقين رؤيته، ولاحظوا أن ما يقرب من نسبة ٥٠٪ من سائقين السيارات الفاخرة لم يتوقفوا عند مرور أحد المشاة على الممر، مقارنة بنسبة ٢٥٪ من سائقين السيارات المتواضعة، (والطريف أن أدنى السيارات طرازاً، تلك السيارات الخردة الصدئة المفكرة، قد توقفت كلها للعابرين على الممر) <sup>٤</sup>.

أظهرت دراسات أخرى قام بها "بيف" وزملاؤه أن أصحاب المكانة الاجتماعية المرتفعة نسبياً يميلون أكثر إلى الكذب أو الفشل عند اللعب مع الأصدقاء. وفي واحدة من أجمل الدراسات التي قاموا بها بالنسبة إلى، أعطى الباحثون طلاب الجامعات الذين يرون في أنفسهم الانتفاء إلى طبقات اجتماعية مرتفعة أو متدنية، مجموعة من استطلاعات الرأي حول موضوعات مختلفة. وعندما انتهى الطلاب من الإجابة عنها، أخرج الممتحن علبة تحتوي على قطع الحلوى الملفوفة، وأخبرهم بأنها لأطفال صغار يقومون بالمشاركة في دراسة أخرى في غرفة في نهاية الممر، وأنه يمكنهم أن يتناولوا بعضها إن أرادوا. فمن بين المشاركين حرفياً التقط من حلوى الصغار القدر الأكبر؟ تخمينك صحيح - لقد تناول المشاركون الأثرياء ضعف قطع الحلوى التي أخذها زملاؤهم الفقراء.

فما هو بالتحديد ما يدفع هؤلاء الأثرياء إلى القيام بتصرفات لا أخلاقية؟ يقول "بيف" إن التمتع بالثروة والسلطة قد أفقد المترفين لطبقة اجتماعية مرتفعة ومستوى معيشي ميسور جزءاً من إنسانيتهم؛ إذ يقل اعتمادهم على الآخرين للحصول على ما يريدون، ويزداد اهتمامهم بأنفسهم، ولا يلقون للآخرين من حولهم بالأ، ولا يتعاطفون معهم في أغلب الأحوال. كما تظهر صور الرنين المغناطيسي لوظائف العقل تأثير تلك الاختلافات من التاحية العصبية.

ربما تشاهد أحدهم يقوم بعمل ما، كأن يلقي خطاباً أو يطهو وجبة أو يؤدي حركات ما، فتشتعل تلك الدوائر نفسها التي تشتعل العصبية، كما لو

كنت أنت الخطيب أو الطاهي أو المؤدي للحركات، كأنك أصبحت القائم بالفعل لا مراقبه. يطلق علماء الأعصاب على هذه الظاهرة المدهشة مسمى الصدى الآلي، وهي توفر لنا وسيلة لفهم تصرفات الآخرين، ورؤيه الأمور بعيونهم. المثير في الأمر، وإن كان لا غرابة فيه، أن من يশرون بالسلطة يظهرون ميلاً أقل بشدة إلى الصدى الآلي عند مراقبتهم الآخرين، بعكس غيرهم من ليس لهم سلطة.<sup>٦</sup> إن عقلنا البشري المتطور والمذهل، بكل ما أوتي من قدرة مميزة على النقاد إلى أفكار الآخرين ومشاعرهم، يقف صامتاً، ولا يحرك ساكناً؛ والفضل كله للشخصية بخيلة الإدراك داخلنا، والتي تكتفي بمجرد الإشارة.

في النهاية، إن هذه هي أكبر العقبات التي تتعارض طريقك حين التعامل مع أصحاب السلطة، فليس الأمر أنهم على أنه أقل منهم مكانة، بل إنهم لا يلتقطون إليك من الأساس.

الأمر المخيف أن امتلاكك السلطة يؤثر فيك بشكل أو باخر، حتى إن لم يدم امتلاكك لها إلا مدة قصيرة.

إن كل نتائج الأبحاث التي سبق ذكرها في هذا الفصل لم تأت فقط نتيجة أن المشاركون يمتلكون بالفعل شعوراً مرتفعاً بالسلطة، وإنما أيضاً جاءت عندما شعروا بامتلاك السلطة لمدة التجربة فحسب. وهذه ملاحظة بالغة الأهمية؛ فتحن إذ نشاهد سلوكيات سيئة يقوم بها الأغنياء وأصحاب السلطة، نفترض أن من يسعون إلى السلطة يقدمون كذلك على المجازفات غير المحسوبة، والسلوكيات المتهورة غير الأخلاقية. أثبتت الدراسات التي قام بها "جالينسكي" و"بيف" وغيرهم أن السلطة نفسها هي القوة المحركة لهذه السلوكيات، وأن الأشخاص حديثي العهد بالسلطة هم عرضة لارتكاب الأخطاء نفسها التي يرتكبها من تملعوا بالسلطة طيلة حياتهم.

أذكر كيف ترتبط السلطة بمعدلات الأداء المرتفعة بشكل عام؟ يتبع علينا كذلك معرفة لماذا ينفصلان أحياناً، أو بالأحرى متى لا ترتبط

السلطة بالأداء المرتفع، إن من يمتلكون السلطة لديهم ما يكفيهم من أعمال ومسؤوليات، ومن الطبيعي ألا يكون بمقدورهم أن يأتوا بأفضل ما يسعهم في كل شيء، وعليهم أن يقرروا متى يبذلون قصارى جدهم، ومتى يحجمون عن بذل الجهد. فكيف يأخذون قرارهم؟

الإجابة بسيطة ومدهشة، فإن أصحاب القوة والسلطة يمتنعون عن بذل الجهد حين يشعرون بأن المهمة المعنية ليست جديرة بأمثالهم، أي حين تكون من البساطة بمكان أنه يمكن لأي من مرءوساتهم الاضطلاع بها. تؤثر هذه الملوكيات بالسلب على معدلات الأداء. على سبيل المثال، في الدراسة التي قام بها "جالينسكي" والمسبق الإشارة إليها، عندما طلب من المشاركين أداء مهام مملة متكررة كان يملأوا الفراغات في جدول الضرب، كان معدل أداء من وكل إليهم دور قيادي (أو الذين منعوا السلطة) أقل بكثير من غيرهم، وكانوا كثيري الشكوى من أن تلك المهام المملة ليست بالجديرة بأن يقوم بها القادة.

وان كان في هذا السلوك شيء من الفطرة، لا ننكر أنه لا يخلو من المنطق؛ ف أصحاب السلطة يتولون المهام الصعبة التي تتطلب جهداً كبيراً، ولكن مخزونهم من الطاقة والتحمل محدود؛ لذا توجب عليهم أن يكونوا انتقائيين، وأن يكونوا مناوريين تحرّكهم دوافعهم. ولهذا السبب يفضل أصحاب السلطة أن يوفّرها الطاقة التي يبذلونها لتكوين انطباع دقيق عنك ليوظفوها في مكان آخر.

### كيف يراك أصحاب السلطة (النسبة)؟

نعلم علم اليقين أن أصحاب السلطة يعتمدون بشدة على الصور المختصرة التي ترسمها الشخصيات بخلاء الإدراك بداخلهم، ليوفّروا لأنفسهم الوقت والجهد اللذين ينفقونهما في محاولة فهمك، ولم يتفق علماء النفس على سبب ذلك. يقول البعض إن السبب يرجع إلى الحِصل الإدراكي، أي أن المتمعنين بالسلطة يفضلون توفير طاقاتهم العقلية للمهام الصعبة

المهمة، (أو بالأحرى المهام التي يرونها صعبة ومهمة). بينما يقول البعض الآخر إن الأمر بمثابة نتيجة عرضية لما تحدثه السلطة من ميل للتركيز على الذات. ويشير باحثون آخرون إلى ما يدل على أن أصحاب السلطة يحرضون في غير وعي منهم على أن يبقوا على مسافة من البعد النفسي من هم أقل منهم سلطة، فيتعمدون ألا يلتقطوا إليهم.

هناك أسباب وجيهة تدعونا للقول إن العوامل الثلاثة السابقة كلها تلعب دوراً فعالاً في الكيفية التي تعمل بها عدسة السلطة، فالذى تقوم به هو كالتالى: يشعر أصحاب السلطة بأنهم ليسوا بحاجة إلى تكوين آراء دقيقة متكاملة عنك، إن كنت مفتقرًا للسلطة (نسبةً). ونتيجة لذلك، يتضاعف عندهم ميل المرحلة الأولى من الإدراك للاكتفاء بتكون الافتراضات بشأنك. أثبتت العديد من الدراسات أن الشعور بامتلاك السلطة من شأنه أن يزيد من نزوع الآخرين إلى الصور النمطية حين يفكرون.<sup>١</sup>

أظهرت الدراسات أيضاً أن الشعور بالسلطة يجعل مسئولي التوظيف أو رؤساء العمل أميل إلى اللجوء للصور النمطية في اختيارهم بين المتقدمين للوظيفة، أو في توزيعهم للمكافآت على الموظفين، وعلى الأرجح تتأثر أحکامهم بالصور النمطية السلبية عن الشخصية الهدف (مثل أن النساء عاطليات، وفاحشات في الرياضيات، وما إلى ذلك)، بينما هم لا يمتلكون أدنى فكرة أن هذا الانحياز يؤثر على أحکامهم.<sup>٢</sup> (حتى مديرات الموارد البشرية ورئيسات العمل ينزعن إلى الصور النمطية السلبية للحكم على غيرهن من النساء، دون وعي مفهمن. ومن بين أكثر الاكتشافات إثارة للاهتمام، والمخيبة بعض الشيء، في علم النفس الاجتماعي في السنوات العشرين الأخيرة أن الناس يتأثرون بالصور النمطية السلبية، وإن آمنوا ب تمام خطئها).

عندما يشعر أصحاب السلطة بالتهديد، أي عندما تتبع سلطتهم من مصدر غير شرعي أو غير مستقر، يلجأون إلى الصور النمطية السلبية حين النظر إلى تابعيهم. فعلى سبيل المثال، وجدت مجموعة من

الدراسات أن من وكل إليهم دور رؤساء فرق العمل اهتموا اهتماماً شديداً بالصور النمطية السلبية بشأن أعضاء فريقهم، ولم يحدث هذا الأمر إلا عندما كان اختيارهم لأداء أدوار رؤساء الفرق عشوائياً. ولكن تلاشى هذا الانحياز بالكلية، عندما شعر المشاركون بأن الفضل في اختيارهم لأداء هذه الأدوار يرجع إلى تقييم مهاراتهم الاجتماعية واستحقاقهم للوظيفة.<sup>٨</sup> تشير مثل تلك الأبحاث إلى أن القائد صاحب السلطة يمكنه توظيف الصور النمطية السلبية بذكاء، ليمزز من شعوره بجدراته بامتلاك السلطة.

ييد أن أصحاب السلطة ليسوا بالضرورة أضعف قدرة على الإدراك الصحيح؛ ففي أوقات معينة، قد تودي السلطة إلى زيادة قوة الإدراك ودقتها. وهنا يكمن مفتاح إحكام السيطرة على عدسة السلطة.

كشفت الأبحاث التي قامت بها عالمتا النفس "جينيفير أوفربيك" و"برناديت بارك" أن أصحاب السلطة ليسوا دائمًا بضعفاء الإدراك، والحقيقة، وفقاً للباحثتين، أن وصف أصحاب السلطة بالمرنة هو الأصح، لقدرتهم على توظيف اهتمامهم بتخطيط وإستراتيجية. بطريقة أخرى، يتمتع أصحاب السلطة بالكفاءة عند تكوين انطباعات صحيحة بشأن الآخرين، حين تلزمهم أعمالهم بالتركيز الشديد على المعلومات الدقيقة عنهم، على التقييس من مفتقدي السلطة.

على سبيل المثال، هي واحدة من الدراسات التي قامت بها "أوفريبيك" و"بارك"، طلب من المشاركين أداء دور مدير في دار نشر، وتمثلت مهمتهم هي إدارة فريق مكون من خمسة مصححين لفوبين يعملون من المنزل، والذين يعملون في الأصل مع فريق البحث. وقدم المصححون تقارير عن أدائهم - أي عدد الأخطاء التي صاحبوها وطبيعتها، والمشكلات التي واجهتهم. كما كلف المصححون بالتزام طبائع شخصية بعينها؛ حيث يظرونهما قدر الإمكان في التقارير التي يقدمونها بطرق مختلفة، فعلى "جو" أن يكون ودوداً دمت الأخلاق، وأن تكون "سالي" ذكية مجدة في عملها، وهكذا دواليك.

وطلبت الباحثتان من المديرين تحقيق أحد الهدفين التاليين:  
**الهدف الأول:** احرص على أن يشعر فريقك بأنهم مشاركون وأن لهم  
 قوًّا مسموًّا.

تتمثل مهمتك في خلق مناخ عمل يشعر فيه الموظفون بمشاركة كتهم الإيجابية، وانخراطهم في العمل، وانتظامهم للشركة. فقد أوضحت الأبحاث أن هذا المناخ يعزز حماس الموظفين للعمل، ويبث فيهم الدافع للتركيز في أعمالهم، لما فيه مصلحة الشركة. فإن توافرت البيئة المناسبة، تتحقق بقية أهداف الشركة بسهولة وبجهد لا يذكر، وعندما يسفر العمال جهودهم للعمل وإفادته الشركة، بدلاً من (على سبيل المثال) قضاء الوقت في المنزل في مشاهدة التليفزيون، فيتقاضون مقابل عمل لا يقومون به. وظف كل ما يتراوح لك من الوسائل لتحقيق هذا الهدف، بما فيها من توصيات وتقييمات تقدمها للعاملين، والقرارات الخاصة بمرتباتهم.

**الهدف الثاني:** احرص على أن يكون موظفوتك أكثر إنتاجية وكفاءة.

تتمثل مهمتك في رفع العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بنهاية دورة العمل، فلكي يمكن الاعتماد على الموظفين العاملين من المنزل، فمن الضروري أن يخرجوا بأفضل مما لديهم من إنتاجية وكفاءة. ولهذا يتبعين علينا تحري ما إذا كان بمقدورنا الوصول إلى مستويات الإنتاج المطلوبة، وأخر ما نحتاج إليه هو أن يغطى الموظفون أهداف الشركة بجلوسهم في المنزل ليشاهدوا التليفزيون، في الوقت الذي يفترض أن يعملوا فيه. وظف كل ما يتراوح لك من الوسائل لتحقيق هذا الهدف، بما فيها من توصيات وتقييمات تقدمها للعاملين، والقرارات الخاصة بمرتباتهم.<sup>١</sup>

لاحظ أن ترسیخ الشعور بالمشاركة الفعالة والافتماء (الهدف الأول)، يتطلب فهماً دقيقاً لكل موظف على حدة، ولهذا يتبعين على المديرين بذلك الوقت والجهد في تكوين انطباعات دقيقة عن كل موظف، ليتحقق هذا

الهدف بنجاح، مقارنة بالحالة الثانية عندما كان المطلوب بمساحة هو التأكد من استمرار الموظفين في العمل بمعدل سريع (الهدف الثاني).  
بعدها كُلّف المديرون بأهدافهم، تناقشوا مع موظفيهم عبر الإنترن特 بخصوص تقاريرهم لمدة ساعة، ثم بدأوا في تقييم انطباعاتهم عن كل موظف من حيث أداؤه وشخصيته.

وجد الباحثون أنه عندما طلب من المديرون أن يحرصوا على أن يشعر موظفوهم بالمشاركة والانتماء، أصبحوا في الغالب أكبر قدرة على التمييز بين موظفيهم، وإدراك طبائعهم الشخصية الفريدة بدقة. بطريقة أخرى، لن يلقي أصحاب السلطة إليك بال إلا أن يسهل عليهم ذلك الوصول لأهدافهم. تقول الباحثتان إن الدراسة تظهر انجذاباً هي تفكير أصحاب السلطة، يرجع سببه إلى أن الاهتمام بالموظفين لم يكن مربحاً أو ضرورياً داخل سياق التجربة، أي أنك إن ترد أن تدفع أصحاب السلطة للاهتمام بك والالتفات إليك، فإن عليك أن تحرص على أن يكون اهتمامهم بك ضرورياً ويعود عليهم بالنفع.

## كيف تجعل الآخرين يروتك بوضوح عبر حباب السلطة؟

من أهم ما خرجت به الأبحاث السابقة حقيقة أن أصحاب السلطة يهتمون بمدى الحاجة إليك فحسب، فأنتم بالنسبة لهم أداة. فيفكرون ما الذي بمقدورك فعله لمساعدتهم للوصول لأهدافهم؟ وكيف يعود اهتمامهم بتكون انطباع دقيق عنك بالتفع عليهم؟ وما الربح المتوقع أن يحصلونه في استثماراتهم، إن أنفقوا الوقت والجهد في محاولة فهمك، بشكل صحيح؟ تتمثل الخطوة الأولى لتكون ضرورياً لأصحاب السلطة في أن تفهم رغباتهم وتحدياتهم. ففرضنا كان صاحب السلطة رئيسك المباشر في العمل، وبالتأكيد أنت تعلم أهدافك قصيرة الأجل، وأهدافك العمدة بطول السنة، فماذا عن أهداف رئيسك؟ فما الجوانب التي يحتاج فيها المساعدة بشدة، وكيف يمكنك أن تخفف عنه أعباءه؟ وما الذي يتأخر

رئيسك عن أدائه؟ كان لا يمتلك القدر الكافي من المرونة حين تنظم أوهاقاتا، فإن تجعل توفير المساعدة لرئيسك حيث يحتاج إلى المساعدة في طليعة أولوياتك، تعزز بذلك إدراكه لأهميتك.

ومن نافلة القول أنه يجب عليك لتبسيط أهميتك أن تقوم بكل ما يطلب منك إنجازه، وتحتاج حين تتوقع ما يحتاج إليه منك رئيسك وتقوم به قبل أن يطلبه منك. عملت معي قبل ذلك طالبة تساعدني في البحث، وكانت تعد لي المراجعات المطبوعة التي تعرف أنني سأحتاج إليها، وتجهز مستندات البحث قبل أن أطلبها، وتكتفى بتنظيم المشاركيين في البحث، وهي مهمة مملة متعبة، دون أن أطلب منها. وقد كتبت لها خطاب توصية ممتازاً لم يسبق لي أن كتبت مثله لآية طالبة، وحين تركت المعمل وانتقلت إلى الكلية أصبحت بالاكتتاب لمدة أسبوع. هذا هو ما يعنيه أن تكون أداة لا غنى عنها. وليس عليك أن تكون ودوّاً طيف العشر لتكون بالنسبة لهم أداة مهمة، بل أن تكون نافعاً. فكلما حضرت مؤتمراً أو حفل جوازز به نفر من رجال الأعمال ذوي الشأن، أتعجب من ردود أفعال الناس حيالهم، إذ يمطرونهم بالمجاملات والمداهنات. وهو أمر طبيعي، لكنهم يتسابقون في إلقاءها: أنا أحترم بشدة ما تقوم به من أعمال. أنا معجب جداً بحضورتك. إن إستراتيجيتك التسويقية عظيمة. بالتأكيد قد تدفعهم هذه المجاملات إلى الابتسام، وهي تدل على مشاعر دافئة تخبر بأنك صديق لا عدو، وهو أمر مستحب. لكن صدقني حين أقول لك إن أصحاب السلطة لا يحفلون مطلقاًكم تراهم رائعين. فحتى تجذب انتباهم، عليك أن تريهم أنك بوسنك أن تضمن استمرارهم في أن يكونوا رائعين، وأن تزيد من روعتهم. وهذا هو السبيل الوحيد لكي يروا حقيقتك.

قد تلمس طابعاً ميكافيلاً في الأمر، إذ يبدو أن الغاية تبرر الوسيلة هنا، إلا أن أصحاب السلطة قد تولوا هذه السلطة في الحقيقة لما يقومون به من مهام كبيرة وما يتحملونه من مسؤوليات عظيمة. وكل لديه مخزون محدود من الطاقة النفسية والعقلية، فإن بدت تصرفاتهم على شيء من

التكبر، فهي كذلك تصرفات عملية بحتة. فيجب أن تثبت أنك جدير بأن ينفق أصحاب السلطة وقتهم وجهدهم عليك، وأن تقطع عنهم الشك في ذلك.

هذا لا يعني بالضرورة أن تذهب لأصحاب السلطة، وتقوم بسرد محسنك لهم؛ فهم لا يحفلون بها كذلك، ويهتمون أشد ما يهتمون بأهدافهم وتحقيقها. فما تلك الأهداف؟ وهل تطاءم مع أهدافك؟ وكيف تصبح ضروريًا لا غنى عنك في تحقيقها؟ اكتشف إجابة تلك الأسئلة، وسوف تسخر عدسة السلطة في صالحك.

### الأحكام الرئيسية

- يراك الأشخاص الأعلى سلطة (نسبةً) على نحو مختلف، ويرجع السبب في الغالب إلى أنهم يوجهون تركيزهم إلى تحقيق أهدافهم، وإلى أنهم لا يهتمون بوجهات نظر الآخرين واهتماماتهم. ونتيجة لذلك يسلكون العديد من الطرق العقلية المختصرة، ويأخذون عن الآخرين انطباعات أقل تعقيداً وأقل دقة.
- تعتمد السلطة على السياق، فمن يمتلك سلطاناً عليك في وقت بعيد وفي موقف بذاته، قد تكون أنت صاحب السلطة عليه في غيره. وتحتاج السلطة بطبيعة مقبلة تتغير باستمرار، فنحن تناوب ارتداء عدسة السلطة وطرحها باستمرار.
- تدفع السلطة أصحابها إلى الاعتماد بقوة على الصور النمطية والانطباعات السابقة حين النظر إلى الآخرين، ويصعب هذا الأمر على الآخرين أن يتقدروا بامتيازهم في عيون أصحاب السلطة.
- لا يتحرى أصحاب السلطة الدقة في انطباعاتهم عن الآخرين إلا حين تكون الدقة ضرورية وأساسية لوصولهم إلى أهدافهم. ولهذا من المهم أن تثبت جدارتك وأهميتك، فإذا عاونت أصحاب السلطة على تحقيق أهدافهم، وجذوك جديراً بأن ينفقوا وقتهم وطاقتهم العقلية في محاولة فهمك ورؤيتك حقيقتك.

## حدسة الأنا

شهد عام ٢٠١٣ تألق الممثلة وخبيبة أسلوب الحياة "جوينيث بالترو". فقد قامت بدور البطولة في الجزء الثالث من الفيلم الناجح *Iron Man*, ونشرت كتاب الطهي الأكثر مبيعا *It's All Good*, وتصدرت قائمة مجلة *People* "للشخصية الأكثر جمالاً في العالم". كان الحظ يحالفها حتى ذلك الحين، حتى ظهرت قصة جديدة بعد بضعة أسابيع من إعلان نتائج مجلة *People* - فقد اختارها قراء مجلة *Star* لتكون "أكثر المشاهير كرها في هوليوود".

لا أقول إن موقع *Goop* الذي يتحدث عن أسلوب حياتها لم يكن أحد أسباب تكوين هذه الصورة السلبية عنها؛ حيث كانت تعلن من خلاله عن طريقتها الصحية والدقيقة لتناول الطعام، وعن رشاقتها المبالغ بها، وعن كل ما يتعلق بالحياة الشخصية المتفوقة التي كانت تعيشها. لكن هل الاتهامات التي وجهت إليها بأنها "متغالية"، أو "مفروزة"، أو "متفطرة"، أو "نخبوية" كانت حقاً منصفة؟ ابحث في التصريحات القليلة المأخوذة عليها، وستجد أنه ليس هناك دليل على أنها كذلك، اللهم إلا الحديث الذي يجتزأ من سياقه (ويفسر تفسيزاً سيئاً).

ربما تكون "جوينيث بالترو" شخصية حمقاء - وربما لا تكون كذلك. لكن للأسف كثير من الناس الذين لم يقابلوها من قبل يرونها كذلك. لماذا؟

يفترض الكثير منا أن الشخصيات التي تتمتع بقدر من الجمال هي شخصيات ناجحة - فكذلك جذاباً يمنحك جميع المزايا على جميع المستويات. وفي كثير من الأحيان، تكون على حق. وهذا بفضل تأثير الهالة الذي نقاشناها في الفصل الثاني، فحين يتمتع الناس بالجاذبية، نفترض تلقائياً أنهم يتسمون أيضاً بصفات جيدة أخرى، فنتصور أنهم أكثر وداً، ومحبة، وذكاءً، ومرحاً، وصراحةً؛ لأنهم ذوو مظهر جميل.

لكن أحياناً لا تترجم مزايا الجمال على أنها قدر أكبر من النجاح. في الحقيقة، حسن المظهر يفقدك الكثير من الفرص - الوظائف، والمهام، والمنع دراسية، والترقيات، وما إلى ذلك. ليس لأنعدام تأثير الهالة، لكن لأنها تأثرت بشيء أقوى: ألا وهو عدسة الآنا الخاصة بالشخص الآخر.

إن عدسة الآنا لها مهمة واحدة، مثل عدستي الثقة والسلطة. وفي هذه الحالة، تكون المهمة هي رؤية الأمور بطريقة واحدة وهي أن الطرف المتلقي يأتي على القمة. الآنا لديها العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم لإنجاز هذه المهمة، سأصنف كلّ منها بالتفصيل في هذا الفصل. ويمكن اختصارها فيما يلي:

١. ركز على مدى تفوق الشخص المتلقي عليك أو على مدى تفوق المجموعة الأخرى (نحن) على مجموعتك (هم).
٢. تأمل إذا كنت أنت والطرف الآخر المتلقي تقتربان إلى مجموعة واحدة (كان تكونا من مجموعة) وفي هذه الحالة يستطيع المتلقي أن يستفيد ويتمتع ببريق نجاحك.
٣. قرر أن صفاتك الجيدة لا تمثل أي نوع من التهديد؛ لأنك لا تتنافس مع الطرف الآخر على الموارد ذاتها أو لأنه لا يقيم بالفعل تلك الصفات.

٤. إذا كانت الإستراتيجيات الثلاث الأولى غير فعالة أو غير قابلة للتطبيق، فإن صفاتك الجيدة وإنجازاتك تمثل تهديدًا للقدر الشخص الآخر لذاته. إذن، يجب أن يتم تجنبك أو التخلص منك لإزالة التهديد.

دعنا نتأمل في كيفية تطبيق تلك الإستراتيجيات على فتاة جذابة متقدمة لإحدى الوظائف. إذا كان من يجري معها المقابلة فتاة جذابة مثلها، فستطبق الإستراتيجية الأولى – لأن المحاورة ترى نفسها جذابة للغاية، ومن ثم سيكون سهلاً عليها أن تقنع بأنها أكثر جاذبية من المتقدمة. ففي النهاية، الشخص ذاته هو من يحدد تلك الأشياء. إذن، ليس هناك تهديد، و تستطيع الفتاة أن تقوم بسحرها الإيجابي. أما إذا كان المحاور لها رجلاً، فستطبق الإستراتيجية الثالثة؛ لأنهما لا يتشاركان في الموارد ذاتها (على سبيل المثال، من الممكن أن تتشابهنما علاقة عاطفية)، إذن، ليس هناك تهديد أيضاً.

لكن ماذا إذا كانت المحاورة فتاة أقل جاذبية؟ دعنا نر ذلك – لن تكون الإستراتيجية الثانية فعالة. فهاتان الشخصيتان غريبتان عن بعضهما بعضاً، وربما تنافسان على الموارد ذاتها. فكونهما تتبعان لجنس "النساء" ليس كافياً لئن تقبل إحداهما جاذبية الأخرى، ومن ثم ترى المحاورة أن جاذبية الفتاة تمثل تهديداً لها. إذن ستطبق الإستراتيجية الرابعة: لا وهي تجنب الشخص أو التخلص منه. وهذا هو بالضبط ما اكتشفه الباحثون.

على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، وجد أن التقييم الأعلى الذي تلقاه الأشخاص ذوو المظهر الحسن المتقدمون لإحدى المنع الخاصة بالخريجين كان من الجنس الآخر وليس من الجنس الذي ينتمي إليه المقيّمون (تأثير الهالة)، فلم تلق جاذبية المتقدم الذكر قبولاً لدى الرجال (ليس هناك تأثير للهالة)، وكذلك قلل النساء من شأن المتقدمة لأنش بسبب جمالها.<sup>١</sup>

في دراسة أخرى، وجد أن تقييم مؤهلات المتقدمين للوظائف ممن يتمتعون بالجاذبية يعتمد على قدر جاذبية محاوريهم. فمن كان يتمتع بحسن المظهر لم يعتن بقدر وسامته أو جمال المتقدم، لكن من كان يتمتع بقدر عادي من جمال المظهر اهتم بهذا الأمر - ومن ثم قلل من شأن من يفوقه جمالاً ويفتني للجنس نفسه؟.

مرة أخرى، مَن يطلقوْن تلك الأحكام لا تكون لديهم أية فكرة عن تأثيرهم بجاذبية الشخص الآخر. ففي المرحلة الأولى، تترك عدسات الأنماط سلبياً على نظرتهم للأخر، ومن ثم يبدو المتقدمون الممثّلون للتهديد أقل تأهيلاً وإنجازاً. فلا أحد يقول لنفسه، أو لآخرين، لقد هددني هذا الشخص؛ لذلك لن أعينه في الوظيفة. لكن هذا ما يحدث بالضبط.

الوظيفة الأولى لعدسة الأنماط هي حماية وتعزيز تقدير الذات. فهدفها هو أن يعتريك شعور جيد نحو ذاتك. وفي الحقيقة، فإن تأثيرها فعال للغاية، حتى إنها تكاد تجعلنا جميعاً، باستثناء من يعانون الاكتئاب، نشعر بتقدير مرتفع للذات ونتنطر لأنفسنا نظرة إيجابية.

تقدير الذات يشمل التقييم الإيجابي والسلبي لذاتك - فهو تقييمك لنقاط ضعفك وقوتك، ورؤيتك لنجاحاتك وانخفاضاتك. بعض من تلك التقييمات تكون أكثر وطأة عليك من الأخرى؛ لأنها ترتبط بأشياء تمثل جزءاً من شخصيتك. فتقييمي لقدراتي كأم وعالمة نفس، على سبيل المثال، له تأثير أكبر على تقديرِي لذاتي من (نقص) قدراتي كرياضية أو فنانة. فأننا، بصراحة، لا أهتم بمدى مهاراتي في الرسم؛ لأنه ليس جزءاً من شخصيتي، لكنني حين أخطأ وأنسى تحضير الطعام لابنتي، أو حين ترفض إحدى المجالات بحثاً أتقدم به إليها،أشعر بإحباط شديد.

ومن المهم للغاية تذكر أن: تقدير المتنلقي لك لذاته يسير وفقاً لشخصيته؛ فهذا التقدير يعتمد على ما يثير اهتمامه، وليس اهتمامك. فإذا أردت أن تتباين بوجهة نظره نحوك وفقاً لعدسة الأنماط الخاصة به، فستكون بحاجة لمعرفة القليل عن اهتماماته. بعض هذه الاهتمامات

تمثل مكانة كبرى في حياته - فمعظم الناس يهتمون بعملهم، وذكائهم، ومكانتهم الاجتماعية، وجاذبيتهم. ليس الجميع كذلك بالتأكيد، لكن الغالبية هكذا. فإذا مثلت تهديد التقدير هذا الشخص لذاته في إطار أي من تلك المجالات، توقع أن يرتدي عدسة الأنما الخاصة به.

إذن، كيف ينتهي المتعلق إلى تقييم قدراته سواء أكان هذا التقييم سلبياً أو إيجابياً - من أين يأتي تقدير الشخص لذاته؟ بوجه عام، يأتي هذا التقدير من العقد المستمر للمقارنات المقصودة وغير المقصودة - كيف أقارن بالآخرين؟ ونظراً لارتدائنا عدسات الأنما، فإن الإجابة دائماً ما تكون أنا أفضل من المستوى المتوسط.

كثير من الناس يعرفون هذا الأمر على أنه تأثير "لاك وبيجون"، وقد استوحى هذا الاسم من القصص شبه الذاتية التي أذاعها "جاريسون كيلور"؛ حيث إن لاك وبيجون هذه هي مدينة كان جميع سكانها من النساء يتميزن بالقوة، وجميع رجالها يتمتعون بحسن المظهر، وجميع أطفالها يفوقون المستوى العادي لأي طفل". وقد أظهرت الدراسة تلو الأخرى أن الغالبية العظمى منا يتصرفون مثل سكان هذه المدينة، حيث نرى أنفسنا أعلى من المستوى المتوسط في جميع الصفات المهمة (والقليل من الصفات غير المهمة). فالسائلون دائماً ما يرون أن مهاراتهم هي القيادة ووعيهم بالسلامة العامة تفوق المستوى المتوسط. والمديرون يرون أنفسهم قادة ومؤدين فوق المستوى المتوسط. ويرى رجال الأعمال أنهم يتمتعون بقواعد أخلاقية فوق المستوى المتوسط. ويعتقد طلاب الكلية أنهم يتمتعون بقدر أعلى من الصحة، والذكاء، والشعبية مقارنة بأقرانهم.

من فضلك أجب عن هذه الأسئلة بصرامة:

ما رأيك في الاحتمالات التي تقول إنك في يوم من الأيام ستصبح بدون عمل؟ هل أنت أكثر أم أقل عرضة لذلك ممن هم في عمرك نفسه؟

ما رأيك في الاحتمالات التي تقول إنك ستجني في يوم من الأيام أموالاً أكثر مما تمتلك الآن؟ هل أنت أكثر أم أقل عرضة لذلك مقارنة بمن هم في وظيفتك نفسها؟

هل أجبت بأنك - مقارنة بالأخرين الذين يتواجدون في ظروف مشابهة لظروفك - أكثر عرضة لأن تصبح غنياً وأقل عرضة لأن تفقد وظيفتك؟ بالطبع كانت هذه إجابتك (إلا في حالة أنك كنت تعاني الاكتئاب أو تحاول استخدام دهائك في التعامل مع السؤال). معظمنا، نظراً للعدسات الأنانية التي نرتديها، يعتقد أن الأرجح هو أن تحدث لنا الأشياء الجيدة وليس الأشياء السيئة، وذلك مقارنة بالأخرين. فتظن أننا ستحصل على الوظيفة التي نتمناها، وسنمتلك منازلنا، وسيستمر زواجنا للأبد، وستتجاوز أعمارنا سن الثمانين. نظن أننا أقل عرضة لأن نشتري سيارة يتضح بعدها أنها تالفة، أو نفصل من العمل، أو نصاب بأزمة قلبية، أو نعاني مشكلة، أو نصاب بمرض خطير.<sup>٢</sup> تلك الأشياء تحدث للأخرين، وليس لنا. خاصة الأمر الأخير.

يطلق علماء النفس على هذا الأمر التفاؤل الوهمي. وسأكون صريحاً: فالفالبية العظمى ترى أن هذا شيء جيد؛ فالاعتقاد بأن الأمور ستسير على ما يرام يشعرنا بمزيد من السعادة والتحفيز الذي يجعلنا نمضي قدماً، حتى حين نواجه التحديات والإحباطات. والتفاؤل يرتبط بتحسين الصحة النفسية والجسدية، وسرعة الشفاء من الأمراض، والمثابرة لتحقيق الأهداف المهمة في الحياة. إذن، نحن بحاجة ماسة للاحفاظ على هذه النظرة شديدة الإيجابية حتى إن عدسات الأننا استعملت جاهدة

للتعامل مع حماقتنا من خلال تغيير نظرتنا لما حدث وللشخص الذي يستحق اللوم.

هل لاحظت من قبل كيف يسارع الأشخاص في الثناء على إنجازاتهم وكيف يتهربون بذكاء من اللوم على فشلهم؟ وبما أنتي أستاذة جامعية، فقد سمعت عدداً لا يحصى من الطلاب الذين لم يحققوا أداءً جيداً في أحد اختباراتي يشكون من صعوبة أو استحالة الاختبار، في حين أنتي لم تسمع ذلك من أحد الطلاب الذين كان أداؤهم الممتاز نتاجاً لأحد الاختبارات السهلة للغاية. ونظراً لارتدائنا عدسات الأنـا، فمن الطبيعي للغاية أن ترى أن نجاحنا يرجع لجهودنا وقدراتنا، بينما المسئول المباشر عن إخفاقنا هو عقبات تعجيزية، خاصة إذا كانت من فعل الآخرين.

هناك مثال أذكره دائمـاً حين أتحدث عن المدى الذي تذهب إليه عدسات الأنـا وهو مقال عن مطالبات التأمين على السيارات من جريدة تورنتونيونز لعام ١٩٧٧. بإعادة النظر للطريقة التي وصف الناس بها حوادث سيارتهم، وجد الصحفي أدلة وافرة على وجود عدسات الأنـا في جمل مثل هذه:

"سيارة خفية جاءت من حيث لا أدرى، وصدمت سياري، ثم اختفت".

"اصطدم بي أحد المارة، وانتهى به الأمر أسفل سياري".

"ما إن وصلت إلى التقاطع، حتى ظهر أمامي سياج من الشجيرات، وأعاق بصري".

إنتي أكره ذلك حين يحدث. لقد ارتطمت السيارة بسياج كثيف من الأشجار.

## مقارنة التفاح بتفاحه الأقل جودة

كما ذكرت، فإن جوهر تقدير الذات هو المقارنة. أي كيف يرى الشخص ذاته مقارنة بالآخرين، في إطار القدرات والإنجازات؟ يقول عالم النفس "أبراهام تيسير" إن تقدير المرء لذاته يمكن أن تعزّزه إخفاقات الآخر أو تهدّده إنجازاته وفقاً لعاملين اثنين:

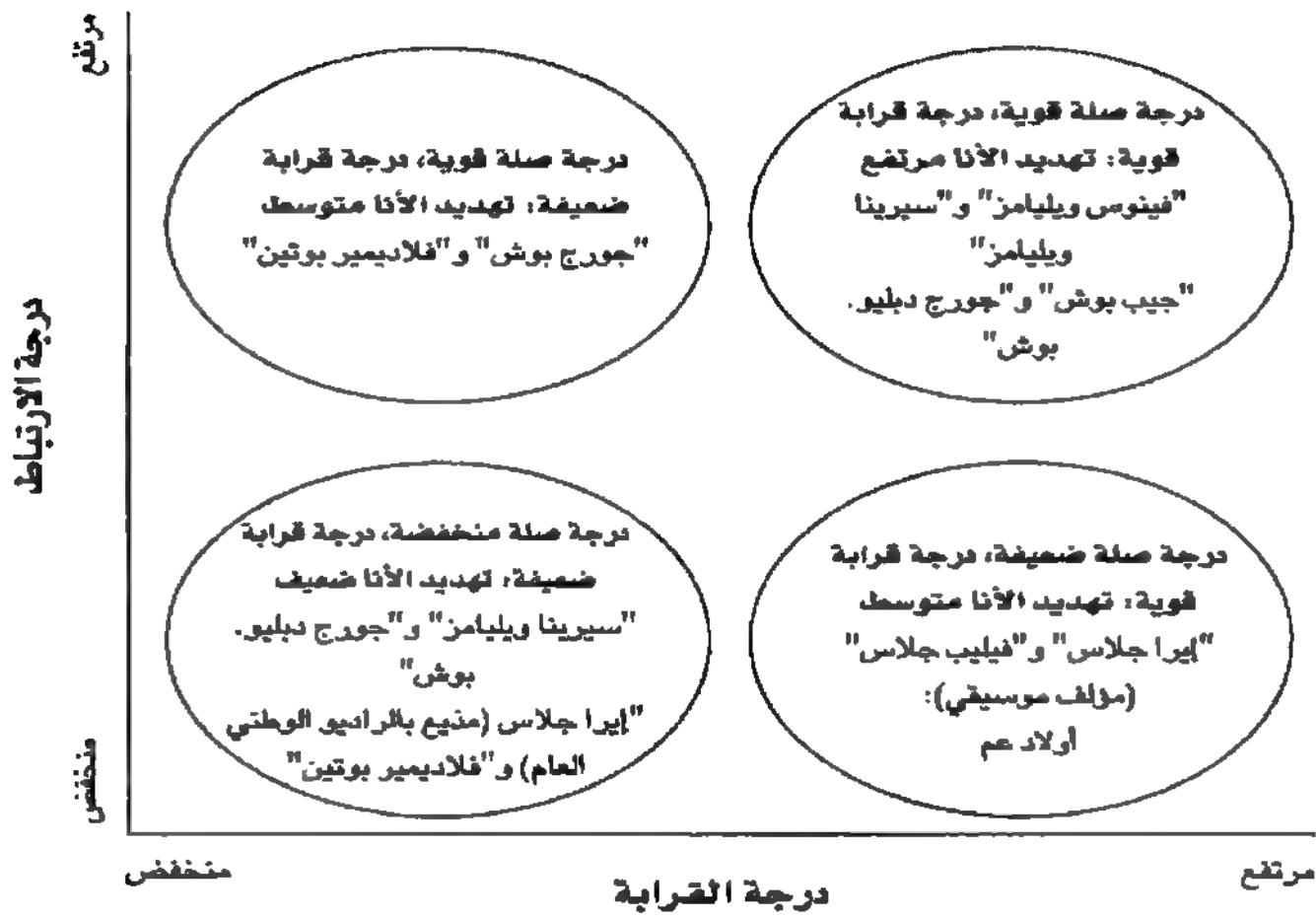
**الأول هو صلة الأمر بالمتلقي.** هل هذا الإنجاز (أو الإخفاق) يشغل اهتمام المتلقي؟ هل سيؤثر في شعوره بكيانه؟ من المرجح أن يتأثر لاعب تنس محترف حين يفوز منافسه ببطولة كبرى، ولكن ذلك لن يحدث حين يفتح طباخ مشهور مطعمًا آخر ناجحًا؛ لأن النجاح في حد ذاته لا يمثل تهديداً لللاعب - بل النجاح المعين الذي يتوق إليه.

**العامل الثاني هو القرابة بين الشخص والمتلقي.** هل هذا الشخص الناجح يشغل حيزاً مهماً في حياة المتلقي أم أنه شخص مجهول أو بعيد القرابة ويمكن تجاهله بسهولة؟ الأشخاص يتأثرون فحسب - سواء بالإيجاب أو السلب - بهؤلاء الذين يرونهم بانتظام أو تجمع بينهم علاقة قوية. وهذا هو السبب الذي يجعل تنافس الأشقاء أمراً جللًا، وتتنافس أبناء العم من الدرجة الثانية لا يمثل شيئاً. الشكل ٦-١ يوضح الأمر.

إذن، إذا كنا نريد أن يعترينا شعور جيد نحو أنفسنا - وأن نتخلص مما يهدّد الأنماط الخاصة بنا - ماذا ينبغي أن نفعل؟ بوضوح، من ساختار مقارنة أنفسنا به سيكون لديه تأثير كبير على تقديرنا لذاتها. وهذا هو السبب، وقتما أمكن، في أن الناس الذين نقارن أنفسنا بهم يتم اختيارهم بطريقة إستراتيجية (رغم عدم القصد). للحفاظ على تقدير الذات أو تعزيزه، يمكننا التركيز عمداً على المقربين منا الذين نتفوق عليهم في أحد الأمور ذات الصلة - على سبيل المثال، أخاك العزيز الأقل تنظيماً منك. يطلق علماء النفس على ذلك المقارنة الاجتماعية بالمستوى الأدنى.

شكل ٣ - ٢

**كيف تعامل تهديدات الأنا**



كما لاحظت، فإن الناس يفعلون هكذا طوال الوقت، رغم كونهم غير مدركين لتحفظهم لفعل ذلك. فمن السهل للغاية أن تجد شخصاً تتفوق عليه في أحد الأشياء، والنتيجة هي أنك تشعر بتحسين نحو ذاتك. فشكراً لعدسة الأنا.

## مقارنة التفاح بتفاحه حالي الجودة

ماذا يحدث حين لا يستطيع الشخص أن يختار وينتقي من يقارن نفسه به - مثلاً إذا كان تظيره في المقارنة موجوداً أمامه، ولا يمكن تجاهله؟ وماذا إذا كانت المقارنة غير إيجابية؟ في هذه الحالة، سيشعر الشخص بالتهديد، وكما ذكرت من قبل، سيعامل مع هذا التهديد من خلال أربع طرق. فإذا كنت مصدر هذا التهديد، فربما لا تروقك العواقب.

### الإستراتيجية ١: تفاحتى لا تزال أفضل من تفاحتك

هذه الإستراتيجية هي أكثر الإستراتيجيات وضوحاً و المباشرة. لتقليل التهديد الذي تمثله قدراتك أو إنجازاتك، سيعقد الشخص مقارنة بينك وبينه في أمر آخر يتفوق عليك به (أو كما يظن). وربما يبالغ في تفوقه لينهي الأمر. على سبيل المثال، حين نخرج بالسيارة للتنزه أنا وزوجي وأنتقد سرعته التي يسير عليها، يذكرني بأن لدى تاريخاً طويلاً من الاصطدام بالرصيف أو تحطميه. وهذا الأمر غير ذي صلة بما أقوله وليس حقيقياً. حسناً، أو به شيء من الحقيقة. لكنه يبالغ في الأمر ليستمد من ذلك شعوراً أفضل نحو نفسه؛ لأنه يعرف تماماً أنني أتفوق عليه في القيادة. وهذا واضح.

حين يستخدم المرء هذه الإستراتيجية، ستسمع كثيراً هذه الكلمات "نعم، لكن".

كما في تلك الأمثلة:

نعم، حصلت "أنجيلا" على الترقية، لكن العمل يشغل كل حياتها؛ من يريد أن يحيا هذه الحياة؟

نعم، يمتع "ستيفن" بخفة الظل، لكن يحاول عمداً أن يلفت انتباه من حوله.

نعم، صديقة "بوب" الجديدة فائقة الجمال، لكنها حمقاء.

مقارنة المجموعة التي تقتمي إليها بنظيرتها الأقل في المستوى بخلاف مقارنة ذاتك بأخرى إستراتيجية أقل وضوحاً لكنها أكثر فعالية. فالمجموعات التي تقتمي إليها - وهي المجموعة التي تشاركها هويتك - تتساوى في الأهمية مع صفاتنا الفردية لتحديد شخصيتها. (مجموعات الهوية تعتمد على الأهداف المتبادلة أو القواسم المشتركة، مثل الجنس، النوع، والعرق، والمهنة، والعائلة، والدولة، والدين). فكر فيما كان ستؤول إليه حالك لو كنت السيد أو التابع في القرون الوسطى في أوروبا، أو من عائلة هاتشيلد أو مكوي في ولاية كندا في ستينيات القرن التاسع عشر، كيف كان هذا سيسهم في تشكيل كل جانب من شخصيتك وحياتك. فكر أيضاً فيما ستؤول إليه حالك إذا كنت أسود أو أبيض اللون، مسيحيًا أو مسلماً، غنياً أو فقيراً: فكر في الفرص والمميزات التي تتمتع بها، والقيود والضفوط التي تواجهها.

في الحقيقة، وكما يفعل علماء نفس الاجتماع بشكل متكرر - تستطيع القول إن تلك المجموعات تلعب دوراً في تحديد مفهومنا وتقديرنا لذاتنا أكبر من الدور الذي تلعبه قدراتنا الفردية وإنجازاتها. إذن، من الضروري لتقديرك لذاتك أن تتبنى وجهات نظر إيجابية عن مجموعاتك وأعضائها، لأن أعضاء المجموعة لا يمثلونك فحسب - بل هم جزء من هويتك ورويتك لذاتك. فهم نحن. لذلك، إذا كانوا غير أذكياء، وغير شجعان، وغير أكفاء، فكيف يمكن أن تكون أنت؟ على الجانب الآخر، ماذا إذا كنت لا تقتمي إلى هذه المجموعة - أي حين لا تكون نحن بل هم، فكما توضح دائمًا الكثير من الأبحاث، ليس من الجيد أن تكون على هذا الوضع.<sup>1</sup>

ما الذي يعتقد المتلقون أنهم يعرفونه عن المجموعة الأخرى (هم)؟ حسناً، بوجه عام، إنهم يعرفون أنهم متشابهون، وأنهم مختلفون عنهم (نحن)، وليسوا أكفاء (أو أذكياء، أو مجتهدين، أو أخلاقيين، وما إلى ذلك) مثلهم (نحن). وهم أيضاً أقل جدارة بالثقة وأقل استحقاقاً للموارد المتاحة لهم (نحن). على سبيل المثال، طالبات السكن الجامعي

حمقاوات. موظفو تكنولوجيا المعلومات لا يفهمون في شيء غير أجهزة الكمبيوتر. جيل الألفية جدير بالثقة. وهناك الأسوأ من ذلك؛ فهذه المجموعة قد لا تقول ذلك جهرا - وربما لا تفكر فيه عن وعي - لكن أذهان أفرادها مجهزة ضمناً لكن تعمل وفق تلك الاعتقادات، وهذا كافٍ ليشكل تصورهم.

نظراً لأن هؤلاء المتلقين متحفظون بدرجة عالية لأن يروا أن مجموعاتهم (نحن) هي الأفضل، ولأن التقليل من شأن المجموعة الأخرى (هم) هي الطريقة الوحيدة لتحقيق هذا الهدف، يجد الباحثون دائماً أن هؤلاء الأشخاص يتورطون في تبني صورة نمطية سلبية حين يتعرضون لتقديرهم للذات للخطر. على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، طلب الباحثون من مشاركات إناث ينحدرن من أصول إيطالية (وقد كانوا تتقدوا لتوهم تقديرها زائفاً على أحد "اختبارات الذكاء") تقييم أحد المتقدمين لإحدى الوظائف وفقاً للسيرة الذاتية والمقابلة الشخصية. كان الباحثون يريدون أن يعرفوا ما إذا كانت نظرية المشاركات لـ "جولي جولدبرج" الأمريكية تمثل نظرتهم لـ "ماريا داجوستينو" ذات الأصول الإيطالية.

وجد الباحثون أن المشاركات اللواتي أخفقن من قبل في اختبار الذكاء قللن من شأن المرشح الأمريكي ومؤهلاته (وليس المرشح الإيطالي). في حين أنهن في اختبار سابق، لم يظهرن أي انحياز ضد الأمريكيين. أما المشاركات اللواتي حصلن على درجات عالية في اختبار الذكاء - ومن ثم شعرن بأن الأنماط الخاصة بهن لا تتعرض لأي تهديد - رأين أن كلا المرشحين جيدان.<sup>7</sup> تأثير منهج نحن هي مقابل هم يظهر فحسب حين تكون هناك حاجة لتعزيز الأنماط - ولو أن ذلك يحدث كثيراً في الواقع.

لذلك، حين تكون قدراتك وإنجازاتك مصدر تهديد للمتلقى، ستحاول عدسة الأنماط الخاصة به أن تزيل هذا التهديد وتعزز تقدير الذات من خلال التركيز على أنك تتمي للمجموعة الأخرى المقابلة له، وسيركز أيضاً على جميع المجالات التي يتحقق عليك وعلى مجموعتك بها. ونتيجة لذلك،

ستجد نفسك خاضعاً للنقطية، والشك، والتمييز - وكل هذا دون أن يدرك المتنقي سبب ذلك.

**خلاصة القول:** إذا استخدم الشخص منهج أنا - في مقابل - أنت (نحن - في مقابل - هم) للتعامل مع التهديد، فلن يكون ذلك في صالحك.

**الإستراتيجية ٢: هل التفاح الخاص بك رائع؟ دعنا نتشاركه!**

هناك طريقة أخرى أمام المتنقي لتقليل التهديد الذي تسببه له - وهي طريقة في صالحك - حيث يراك جزءاً من مجتمعه، ومن ثم يستطيع أن يتقاسم معك نجاحك كما لو أنه يخص مجتمعه. وحينها، بدلًا من أن تعاني تمييز المجموعة المقابلة لك، سوف تستفيد من محاباتهم لك ومن تحيزات الإدراك التي يستدعيها نقاط قوتك.

في البداية، سينحاز المتنقون إلى رؤية أفراد المجموعة الأخرى مشابهين لهم ولمجموعتهم بشكل إيجابي ومنطلق، ولا شك في أن إعجابهم سيزداد بأفراد هذه المجموعة نظراً لهذا السبب؛ فالمتنقون يظهرون مزيداً من العدل، والتعاطف، والود نحو أفراد مجتمعهم، فهم يتعاملون مع أفراد مجتمعهم بكرم أكبر ويتفاعلون معهم أكثر من غيرهم. والأهم من ذلك، هو أن كونك جزءاً من المجموعة الأخرى (نحن) لن يجعل المتنقي يتقادى الخطر الذي تمثله قدراتك وإنجازاتك فحسب، بل سيستمتع بها - سيستفيد من نجاحك وبريقك، أو كما يطلق عليه علماء النفس، التفاخر بمجد الآخرين، فيتفاخر الآباء بأبنائهم حين يتقدّمون في الدراسة أو يحققون نجاحاً في بعض الألعاب الرياضية، وتتفاخر الدول بمن يمثلونها من الرياضيين في الألعاب الأولمبية حين يفوزون بالميدالية الذهبية، وتتفاخر الأمريكية ذوو الأصول الإفريقية حين فاز "باراك أوباما" بالرئاسة كأول رئيس أسود اللون لأمريكا.

نحن نشعر بالفخر حينما يحقق عضو من أعضاء المجموعة التي ننتمي إليها نجاحاً في حياته. وربما المثال الأكثر وضوحاً على ذلك هو الولع الشديد الذي نشعر به نحو فرقنا الرياضية المفضلة. هل لاحظت من

قبل مدى النشوة التي تعتري المشجعين حين يفوز فريقهم؟ حيث ينفقون مئات الدولارات على الهدایا التذكارية مثل شراء "القمصان الأصلية" للفريق، ويرسمون على وجوههم (وأحياناً أجسادهم) لون زمبي الفريق ورمضه. فالفوز الذي يحرزه "الفريق" في مباراة السوبر بول ونهائيات كأس العالم هو أحدى أسعد اللحظات التي يعيشها هؤلاء المشجعون، رغم أن قدمهم لم تطأ ولو لمرة واحدة أرض الملعب.

وهذا التفاخر يحدث أيضاً بطرق أقل وضوحاً. على سبيل المثال، لاحظ "روبرت سيداليني"، مؤلف كتاب *Influence*، أن طلاب السبع جامعات التي أجرى عليهم هذا البحث، يرتدون السترات المدرسية، والقبعات، والأوشحة ذاتها حين يفوز فريق كرة القدم أكثر من ارتدائهم لها حين يخسر.<sup>٨</sup>

**الإستراتيجية ٣: لا شأن لي بهذا (أو، مقارنة التفاصيل بالبرتقالي)**  
 تذكر أن التهديد يظهر حين تكون هناك صلة وقرابة قوية بينك وبين المتلقى. فيجب أن يمثل الشخص وإنجازاته أهمية لدى الشخص الآخر. ومن ثم، فإن الإستراتيجية التي تستطيع أن تستخدمها عدسة الأنما لتحييد تلك التهديدات التي يواجهها تقدير الذات هو إضعاف الصلة بين الطرفين (المتلقى وأنت) من خلال التقليل من شأن مجال نجاحك، أو قطع الصلة به. ولفعل ذلك، يجب على المتلقى أن يقرر أن كونك ناجحًا في أحد الأشياء لا يمثل له أهمية شخصية. فهو ليس على جدول اهتماماته.

إذن، فإن ترقية زميلك لن تمثل لك تهديداً إذا لم تكن ترغب في الوظيفة من الأساس، وزواج أعز أصدقائك لن يشعرك بالإحباط إذا كنت لا ترغب في الزواج. وكما في المثال الذي ذكرناه في بداية هذا الفصل، فكونك فتاة جميلة متقدمة لإحدى الوظائف لن يهدد الرجل الذي يجري معك مقابلة الشخصية؛ لأنه لا يريد أن يكون امرأة جميلة.

في الحقيقة، حين يبعد المرء أن صديقه المقرب أو أحد أفراد عائلته حقق نجاحاً في مجال غير ذي صلة به شخصياً، تكون فرصة مثالية

للتفاخر به. واقتراح المرأة بشخص لا يقارن نجاحه بطريقة مباشرة مع نجاحه الشخصي، يجعله قادرًا على تعزيز تقديره لذاته.

كثيراً ما يستخدم الأشقاء والأزواج هذه المعرفة بطريقة إستراتيجية – رغم أنهم لا يكونون مدركون لذلك، فتجدهم يركزون على إتقان مجالات مختلفة من الخبرة – مثل ممارسة رياضات مختلفة، أو دراسة مواد مختلفة، أو العمل في صناعات مختلفة – حتى لا تقارن إنجازاتهم بطريقة مباشرة مع الآخرين ومن ثم يتتجنبون التهديدات المحتملة لتقدير الذات، فأنا على يقين بأنها ليست مصادفة أن يكون أخي مهتماً بالألعاب الرياضية وأنا مهتمة بالقراءة والدراسة، أو أن زوجي وأشقائي الأربعة اختاروا امتهان أشياء مختلفة: مثل العناية الصحية، والقانون، والمال، والتاريخ، ووادي السيليكون. ولو كان هناك شقيق سادس، لكان أصبح طباخاً أو ربما ساحراً.

المثال الأكثر شهرة في عصرنا الحديث عن الأشقاء الذين اختاروا امتهان أعمال مختلفة هو الإخوة إيمانويل – الذين حقق كل منهم نجاحاً كبيراً في مجاله: (رام) عمدة شيكاغو وكبير موظفي البيت الأبيض السابق، و(إيزيكائيل) المستشار الشهير للرعاية الصحية والأخلاقيات الطبية، و(أري) أحد اللاعبين الكبار في هوليوود ونائب المدير التنفيذي لشركة وليام موريس إنديفور. يتسم الثلاثة بالطموح الشديد، والقدرة التنافسية، والقرب من بعضهم بعضاً – وبعد مرور كل تلك الأعوام، نجدهم يتواصلون مع بعضهم البعض يومياً تقريباً.

لكن تخيل طبيعة العلاقة بينهم لو كان اختيار الثلاثة امتهان السياسة أو الطب، أو أراد جميعهم أن يصبحوا الوكيل الأقوى في هوليوود. فقد قال "أري" ذات مرة: "أصعب شيء هو أن تقوم عائلتك بتقييمك. لكن عائلتنا لا تهتم مطلقاً بالمقارنة بيننا وبين الآخرين أو بيننا وبين بعضنا" لكن ماذا لو كانوا خاضعين لمعايير التقييم ذاتها – ماذا لو كانت إنجازاتهم مشابهة (تفاوح وتتفاوح)، وليس مختلفة (تفاوح وبرتقال) – هل كانوا

سيظلون على علاقة وثيقة كل تلك الأعموام؟ الكثير من العائلات - ويقيناً تعرف بعضاً منهم - الذين فرقتهم منافسة الأشقاء يثبتون عكس ذلك.

#### الإستراتيجية ٤: التجنب (تفاح؟ ما التفاح؟)

هذه هي الإستراتيجية الأخيرة التي تستخدمنا عدسة الأنما لقليل وطأة التهديد. إذا لم يستطع المرء إضعاف الصلة بين إنجازك وتقديره لذاته، فسيلجأ إلى إضعاف درجة القرابة بينكما، وذلك من خلال التجنب. فكر في الأخوان "توبيل" و"وليام جالاجر" أعضاء فرقة أويسس الحاصلة على جائزة الأسطوانة البلاتينية. فقد تعاركا كثيراً على تحديد من منهما الأكثر موهبة وأسهما في تحقيق نجاحهما حتى إنهم لم يعودا يتواصلاً مع بعضهما بعضاً على الإطلاق. وأيضاً المنافسة التي اشتغلت بين الإخوة "جوناس" أدت إلى إنهاء مشوارهم الموسيقي الذي حققوا خلاله أرباحاً كبيرة. هل تعرف أن حتى الأخوين "إيفيرلي" كانوا لا يطيقان بعضهما البعض؟ وأيضاً "سيرينا وليامز" حين تواجهه منافسة شقيقتها "فينوس" تحاول أن تفصل بين المنافسة وصلة القرابة بينهما، فتقول لنفسها، الآن نحن متناقضتان؛ يمكننا أن نعود بعد ذلك شقيقتين. ليست لدى فكرة كيف أن عائلة "مانينج" - التي تضم لاعبي وسط مشهورين في كرة القدم الأمريكية - يتماشون معاً، لكن قد يكون ذلك شائكاً في بعض الأحيان، إلا تعتقد ذلك؟ فالرकض وراء كرة القدم في الفناء الخلفي لبيت العائلة أصبح له معنى جديد.

بالطبع، ليس الإخوة فحسب هم من يلجأون لإضعاف درجة القرابة بينهم حتى يخففوا من وطأة التهديد الذي يواجهونه. لكن ذلك يحدث أيضاً بين الأصدقاء المقربين، والأزواج، والزملاء. تأمل حياتك، لا تجد بها أمثلة على علاقات دُمرت جراء نجاحك أو نجاح الشخص الآخر؟ لم تشعر في أحد الأوقات بأنك بحاجة للاختباء أو التقليل من شأن الأشياء الجيدة التي تحدث في حياتك من أجل الحفاظ على صداقتك، أو أنك ترغب في تجنب صديقك قليلاً نظراً لنجاحه؟

إضفاء الروابط في العلاقات القائمة بيننا وبين الآخرين إحدى طرق تخفيف وطأة تهديد الآنا، لكن ذلك لا يمر دون ألم. وهذا هو السبب الذي يجعلنا، وقتماً أمكن ذلك، نحاول تجنب العلاقات التي قد تهدد الآنا الخاصة بنا. على سبيل المثال، المحاورة التي وصفتها في بداية الفصل قد لا تعين الفتاة الجميلة المتقدمة للوظيفة بسبب التهديد الذي تمثله. هذا القرار قد يضعف درجة الصلة - أو لنكن أكثر دقة، يخلق مسافة بينهما - لأنهما على الأرجح لن تتقابلا مرة أخرى. وعندما تصبح هناك مسافة (أكبر)، لن يعد جمال الأخيرة مهدداً لها.

### التعامل مع عدسة الآنا الخاصة بالمتلقي

للتعامل مع عدسة الآنا، قيئم أولاً التهديد الذي قد تمثله للشخص الآخر - وبالتحديد مع شخص لا يعرفك جيداً. سل نفسك، هل أكون، أو قد أكون، قريباً من هذا الشخص؟ تذكر أن هذا القرب لا يعني فحسب العلاقة الوطيدة بينكما، بل يعني أيضاً مدى أهمية هذا الشخص بالنسبة لك - ومدى تأثير سلوكك على عمله وحياته. لذلك، إذا كان هذا الشخص يراك كثيراً أو يعمل معك بطريقة مباشرة، أو ربما سيكون كذلك في المستقبل، فأنت تعد قريباً منه.

ثم سل نفسك، هل قدراتي وإنجازاتي ذات صلة بالشخص الآخر؟ هل سيكون عليك أن تفعل أو تقول شيئاً يؤثر سلباً على قدرات أو إنجازات الشخص الآخر، مثل مراجعة أدائه أو تبييهه لأحد الأخطاء؟

إذا كانت الإجابة عن هذين السؤالين بنعم، فتوقع أن تعمل عدسة الآنا بقوة خلال تواجدك مع هذا الشخص. دعنا الآن نلق نظرة على الإستراتيجيات الثلاث التي تستطيع أن تخفف بها تأثير هذه العدسة، وفقاً لظروفك.

**كن متواضعاً**

التواضع يعني أن تفعل ما بوسنك لتكون أقل تهديد للآخر. لا أطلب منك أن تتظاهر بالغباء أو تحاول أن تكون شخصاً آخر مغايراً لشخصيتك الحقيقية. لكنني أقصد أن التباهي بذاتك أمام الآخر الذي يشعر بالتهديد لن يعطيك النتائج المرجوة. التواضع بشأن إنجازاتك والاستعداد للاعتراف بأخطائك الماضية أو الحالية - أي أن تكون إنساناً معرضًا للنقد والخطأ - يمكن أن يكون إستراتيجية تواصل فعالة. وبذلك، تسمع للشخص الذي تتواصل معه أن يحافظ (أو حتى يعزز) تقديره لذاته. فتجعله يشعر بالارتياح بدلاً من أن يتخذ وضع الدفاع عن نفسه.

### كن معززاً للآخر

يبدو أن كثيراً من الآثار السلبية الناجمة عن تهديد الآنا المذكورة في هذا الفصل لها علاج بسيط: ألا وهو التعزيز. هل تذكر طالبات الجامعة اللاتي رسبن في اختبار الذكاء، ومن ثم (ودون إدراك لذلك) أدلوا بأراء نمطية عن الأميركيين لتقديرهم "جولي جولدبرج"<sup>٥</sup> في الجزء الثاني من الدراسة، وعقب معرفتهم للنتيجة، طلب من بعض الطالبات كتابة فقرة أو اثنتين عن أكثر القيم أهمية بالنسبة لهن. (الإفصاح عن هيمك وسبب أهميتها لك شيء معروف من بحث سابق لتعزيز تقدير الذات). هي رأيك ماذا حدث؟ لم يدلوا بأراء نمطية؛ فالطلاب الذين شعروا بتعزيز تقدير الذات عاملوا "جولي جولدبرج" المعاملة ذاتها التي عاملوا بها "ماريا أجاستينو" - دون أية انحيازات. فحينها توقف حمل عدسة الآنا.

ولحسن الحظ، هناك طرق لا تتعصّل لتعزيز الآخر حتى يشعر بأنه فعال وذو قيمة. (ملاحظة: إذا كنت تعتقد أنك بالفعل ماهر في إرسال الإشارات التعزيزية، فمن الأفضل أن تستشير شخصاً آخر، إذ إن هناك احتمالاً بـألا تكون كذلك). لا أقصد الإهانة، لكن تذكر ملاحظة الفصل الأول: نحن نتواصل أقل بكثير مما نعتقد، فأنّت تقول: "بالطبع تعلم زوجتي أنني أراها جميلة!". لكن هل تذكر زوجتك آخر مرة قلت لها إنها تبدو رائعة؟).

بوضوح، يمكنك تعزيز الآخر من خلال الإشادة أو الامتنان لكلماته وأفعاله. ويمكنك فعل ذلك أيضاً من خلال الأسئلة - فهو خيار قد يكون أكثر ارتياحاً إذا كنت لا تحب التصريح بالإشادة أو إذا كنت لا تعرف الآخر جيداً. اطلب من هذا الشخص أن يخبرك بأهدافه الحالية، وقيمه، ولحظات الفخر الخاصة به، وأحلامه المستقبلية. فـأي شيء يسمح للآخرين بالتركيز، ولو حتى للحظة، على ما هو أفضل وأكثر أهمية عن ذاتهم وحياتهم سيعطي التعزيز اللازم لتقدير الذات لتعزيز تهديد عدسة الأنما.

الأهم من ذلك هو أنك بحاجة للتذكر بأن الناس لا يريدون فحسب أن يراهم الآخرون بصورة إيجابية - بل يريدون أن تكون نظرية الآخرين إليهم مماثلة لنظرتهم لأنفسهم. يطلق علماء النفس على ذلك الرغبة في التحقق الذاتي، وهو احتياج عميق وعام؛ فالناس يشعرون بعدم الارتياح حين يتلقون مدحعاً (أو نقداً) لا يرون أنهم يستحقونه. هذا يعني أن مدحوك لصفة لا يرى الشخص أنه يتسم بها يمكن أن تكون له آثار عكسية كبيرة عليك. أفضل طريقة لتجنب هذه المشكلة هو منح الآخر المديح الذي يستحقه. بمعنى آخر، الإشادة بالقدرات والإنجازات التي لديك دليل مباشر عليها - والتي تعرف أنها حقيقة وتستحق الإعجاب.

### كن تحنن، وليس هم

عدسة الأنما ليست سيئة هي مجملها. بل لديها فوائد جيدة، ومن بينها اختيار الآخر للاستفادة من بريق إنجازاتك. لكن كيف تستطيع تشجيعه على رؤيتك جزءاً من فريقه (نحن)، وليس من الفريق الآخر (هم)؟<sup>٥</sup>

المفاجأة هي أن ذلك لا يحتاج إلى عناء. فانتماوك والشخص الآخر لمجموعة واحدة - ومن ثم خلق التأثير القوى للانتقام - يمكن أن يحدث من خلال أشياء عادية. على سبيل المثال، في المعمل، يصبح تعزيز الانتقام إلى المجموعة ذاتها أكثر قوة حين يوضع الأشخاص ذوي العيون الزرقاء في مقابل ذوي العيون البنية أو حين يصنفون وفقاً للون القميص الذي

تصادف ارتداؤهم له. في إحدى الدراسات، طلب من المشاركون تقييم مدى إعجابهم باللوحات التجريدية وتم إخبارهم عشوائياً بأن النتيجة تظهر أنهم يفضلون إما لوحات "كاندينسكي" أو "كلي". وفي دراسة أخرى، طلب منهم تقدير عدد حبات الهلام الموجودة في إحدى العلب وقيل لهم (مرة أخرى عشوائياً) إن النتيجة تظهر أنهم "أضافوا للعدد الحقيقي" أو "جاءوا بأقل منه". بعد ذلك، وجد الباحثون أن "محبي كاندينسكي" يفضلون بعضهم بعضاً عن "محبي كلي" وأن "من فاقوا العدد الحقيقي لحبات الهلام" يظنون أن شخصياتهم أقرب لبعضهم بعضاً من "جاءوا بعد أقل من عدده الحقيقي" ١٠.

اكتشف "هنري تاجفيل"، أحد العمالقة الأوائل في أبحاث الهوية الاجتماعية أن أسلوب التفكير القائم على نحن - مقابل - هم يحدث حتى حين تحدد أفراد المجموعة على أساس القرعة - وحتى حين يعلم الناس أن ذلك كان وفقاً للقرعة. وخلال دراساته الخاصة بموضوع القرعة، رأى "تاجفيل" أن الأشخاص ينحازون للمجموعة التي ينتمون إليها، ويكرهون من يتواجد خارجها، ويتصورون أنه مختلف تماماً عنهم، حتى حين يكون ذلك غير صحيح.

و بما أن تكوين مجموعة تضمك أنت والمتلقي لا يحتاج إلى أي عناء، يكون كل ما تبحث عنه لتأكيد انتمامك للمجموعة هو القواسم المشتركة بينكم. وكلما كانت هذه القواسم أكثر أهمية ووضوحاً، كانت أكثر فاعلية - لكن مجرد شيء بسيط كحبكما للمفنى "بروس سبرينجستين" قد يكون كافياً للتحرك من مجموعة هم إلى مجموعة نحن.

قبل أن تلتقي مرة أخرى الشخص الآخر الذي تشتك أنه يراك تنتمي لمجموعة هم، ابحث للحظة في ذاكرتك عن بعض الخبرات أو الإسهامات المشتركة بينكما. و يجب أن تكون حقيقة، لأن ذكرك لأشياء غير حقيقة سيؤدي إلى خلق مزيد من المشكلات وليس حلها. وأشار إلى تلك القواسم داخل حديثك بصورة طبيعية، وبأية طريقة تروقك، وسترى مدى الإيجابية

والفاعلية التي ستتصبح بينك وبين الشخص الآخر؛ لأن عدسة الآنا الخاصة به لن تراك مصدراً للتهديد، بل ستراك شيئاً ثميناً لطالما بحثت عنه.

### الأحكار الرئيسية

- هناك هدف واحد لعدسة الآنا - وهو حماية (وتعزيز) تقدير الذات. ونظراً لقوة فاعليتها، فهي تجعلنا نرى أنفسنا أذكي، وأكثر جاذبية، وأكثر خلقاً من الشخص العادي. فننسب النجاح لأنفسنا وتلوم الفلروف أو الآخرين أو الحظ السيئ على إخفاقنا. كل ذلك ليس مثيراً للإعجاب، لكنه ينجز المهمة.
- مدى تهديد إنجازاتك وقدراتك لعدسة الآنا الخاصة بالشخص الآخر يعتمد على مدى صلة هذه الإنجازات والقدرات به (على سبيل المثال، هل الشخص الآخر يرغب في تحقيق الإنجازات والقدرات ذاتها؟) وعلى مدى قربك منه (على سبيل المثال، هل أنت تمثل جزءاً فاعلاً في حياته؟). حين تكون درجة الصلة أو القرابة ضعيفة، يتلاشى التهديد، ويراك الآخر بصورة أكثر دقة.
- عندما تكون درجة كل من الصلة والقرابة قوية، فأنتم أمام مشكلة - فالمتلقي سيحاول الانتقاص منك (على المستوى العقلي) أو سيحاول الحفاظ على وجود مسافة أكبر بينكمما لحماية تقديره لذاته.
- عدسة الآنا لا ترتبط بالأفراد فحسب، بل بالمجموعات التي ننتمي إليها. نجاح شخص ينتمي لمجموعتي يعد نجاحاً لي، بينما نجاح شخص ينتمي لمجموعتك يعد تهديداً لي.
- وهذا هو السبب في أهمية أن تصبح أنت والشخص الآخر في بوتقة واحدة (نحن) - عندما تكون جزءاً من المجموعة ذاتها التي ينتمي إليها الشخص الآخر، يمكن لإنجازاتك وقدراتك أن تكون مصدراً لتعزيز تقديره لذاته.
- هناك أسلوبان لخران - وهما التواضع والتعزيز - يمكن لهما أن يسهما في وقف تهديد الآنا قبل بدنه.

الجزء ٣

عدسات لشخصيات محددة

## الساعون وراء المكاسب بذاتهم والمحفظون لحدة المخاطر بيقظة

تخيل كيف تكون حالك لو كنت السير "ريتشارد برانسون". وأننا لا أتحدث عن كيف تكون حالك لو كنت مiliارديراً أو صديقاً لـ "نيلسون مانديلا" - رغم أن هذين الأمرتين يبدوان جيدين للغاية. وإنما أن تخيل كيف تكون حالك لو كنت تفكّر مثل "برانسون". فقد عاش البليونير المحب للأعمال الخيرية ورائد الأعمال المتسلسلة حياة مليئة بالأخطار والمقامرات. (في بينما أكتب هذا الكلام، ربما تجده يمارس رياضة القفز بالحبال في أحد الأماكن). أعتقد أن الحديث الذي يدور بداخله على مدار حياته هو كالتالي:

"هل ينبغي أن أفتح سلسلة محلات لبيع الأسطوانات الموسيقية؟  
نعم. فكرة رائعة!"

"ولماذا لا أنشئ شركة تسجيلات؟ بالفعل، لم لا؟".

"لا أعرف، ربما أنشئ شركة خطوط جوية؟ ماذا عن القطارات؟  
ربما شركة هواتف محمولة؟ أو خط إنتاج للصودا؟ أو الوقود  
البديل؟ أو أسافر حول العالم بمنطاد يعمل بالهواء الساخن؟  
أجل، أجل، أجل، أجل، أجل، أجل، أجل؟"

...

نحن جميعا نرتدي عدسة السلطة والثقة والأنا بين وقت وآخر. لكن هناك عدسات أخرى تغير إدراك المرء للأشياء - بعضها خاص بأنواع محددة من الأشخاص، التي تغدوهم شخصياتهم إلى رؤية الآخرين من خلال انحيازات معينة. دعنا نلق نظرة على بعض من تلك الشخصيات.

بصورة عامة، هل ما تفكّر فيه معظم وقتك هو: كيف تصبح أحسن حالاً، أم كيف تحافظ على ما حققته؟ نعم، أعلم أن هذا قد يبدو سؤالاً غريباً؛ لأن الهدفين مهمان. فكل منهما هدفه تعزيز حياتنا وحماية ما نحبه. نحن تنشئ شركات جديدة، ونسجل في دورات لتنمية مهاراتنا، ونبحث في الواقع القماري على الإنترن트 عن شريك محتمل للحياة، ونجري عمليات تجميل، ونخطط للمطلبات - كل ذلك من أجل الانتقال لمكان أفضل مما نحن عليه. وأيضاً ندخل الأموال من أجل التقاعد، ونسدد قروض الرهن العقاري، ونعطي أملفانا الأنصاف اللازمة، ونحمل برامج مضادة للفيروسات على جهاز الكمبيوتر، ونفحص الشامة ذات المظهر الغريب على بشرتنا - من أجل الشعور بالأمان والحفاظ على ما وصلنا إليه من رفاهية الحياة.

لكن بينما نود جميعاً أن نصبح أيسر حالاً ونحافظ على ما حققناه في حياتنا، يهتم معظمنا بأحد الجوانب دون الآخر. بمعنى آخر، بعضنا يرى أن ما يفعله - الأهداف التي نسعى إليها في العمل والمنزل - هدف الارتفاع وتحقيق المزيد، بينما يرى البعض الآخر أن ما يفعله يهدف لتحقيق الأمان. هذا الاختلاف في رؤيتنا للعالم وما نريده منه تنشأ عنه عدستان مختلفتان: وهو ما يطلق عليه علماء النفس التركيز على الارتفاع والتركيز على الوقاية.

المتلقون الذين يركزون على الارتفاع يرون في كل مكان حولهم فرص تحقيق الإنجاز والمكافآت. بلغة الاقتصاد، تدور حياتهم حول تعظيم المكافآت وعدم إهدار الفرص. "ريتشارد برانسون" هو خير مثال لذلك. أما على الجانب الآخر، يرى المتلقون الذين يركزون على الوقاية المخاطر

التي يجب تجنبها والمسؤوليات التي يجب تلبيتها. بلغة الاقتصاد، تدور حياتهم حول تقليل الخسائر والحفاظ على الوضع الراهن.<sup>١</sup>

ليست هناك طريقة صحيحة أو خطأ للتعامل مع العالم. وليس هناك عدسة أفضل من الأخرى. نعلم حاليًا، عبر عقود من البحث، أن الأشخاص الذين يركزون على الارقاء أو الوقاية جميعهم بشكل متساوٍ فعالون، ويحيون حياة ناجحة، ويشعرون بالرضا نحوها. لكن الأشخاص سيعملون بطرق مختلفة للوصول للأهداف التي يبحثون عنها. وسيستخدمون أنواعًا مختلفة من الإستراتيجيات، وستكون لديهم نقاط قوة وأفضليات مختلفة، وسيتعرضون لأنواع مختلفة من الأخطاء. وحين ينظرون من خلال إحدى العدسات، سيتحفرون من خلال التصفيق؛ وحين ينظرون من الأخرى، سيتحفرون من خلال النقد. إحدى العدسات قد تؤدي بهم للإسلام في أقرب وقت؛ والأخرى قد يجعلهم لا يعرفون التوقيت المناسب لانسحابهم.

عدستا الارقاء والوقاية ستجمل أيضًا الأشخاص يبحثون عن أنواع مختلفة من العحجج والأدلة المقنعة. ونتيجة لذلك، فإن تغيرات طفيفة في اللغة التي تتحدث بها إليهم يمكن أن يكون لها أثر عميق على قدرتك على التواصل معهم؛ لذلك إذا كنت تريد أن تتواءل بطريقة ناجحة مع زملائك، أو رئيسك هي العمل – أو حتى زوجتك أو أطفالك – ستكون بحاجة لمعرفة أي العدستين ينظرون منها.

### **عدسة الارقاء: ليست هناك مكاسب دون مخاطرة**

حتى إذا كنت نادراً ما تنظر من خلال عدسة الارقاء، فستدرك في الحال الأشخاص الذين يرتدونها. فهولاء الأشخاص محبون للمخاطر، وكسر القواعد، والمخاطرة. إنه الشخص الذي كنت تذهب معه للجامعة وأصبح مليارديراً بسبب فكرته المجنونة عن إنشاء شركة جيدة. (وهو أيضاً الشخص الذي كنت تذهب معه إلى الجامعة وأفلست شركته؛ لأن فكرته كانت حقاً مجنونة، ويعيش حالياً في منزل والديه في الطابق الأرضي).

هم يفعلون تماماً مثلاً ما تقول القاعدة الأشهر للتصرف الارتجالي، عند كل فرصة تطرق أبوابهم يجيبون عنها بـ "نعم؛ و..". ها هو المكسب، هنا هي الفرصة، في كل مكان ليس هناك إلا المكاسب، والإنجازات. (وهم أيضاً يواجهون الكثير من الإخفاقات الشديدة. لكن عدسة الارتفاع تحجب هذا الجزء من الصورة).

عندما يرتدي الناس عدسة الارتفاع، يصبحون أكثر تفاحاً، وأقل حذراً، وأكثر رغبة في البحث عن الاحتمالات المتعددة، وأكثر سرعة في تحقيقها. هؤلاء الأشخاص يميلون إلى أكثر إلى الاستكشاف والتفكير المجرد. وهم يقدمون حلولاً أكثر إبداعاً وابتكاراً. هم أيضاً ماهرون فيربط الأفكار الرئيسية، والمعلومات، واقتاص الفرص.

حين يتحفز الأشخاص الذين يركزون على الارتفاع، يشعرون بالحماسة - ويتشوقون إلى اللحظة المنتظرة. يعملون بسرعة، ويتحرقون شوقاً لرؤية أفكارهم تتحقق على أرض الواقع ويريدون الاستعداد لاستقبال الفرصة القادمة حين تأتي. يشعرون دائماً بالتفاؤل؛ لأنهم يحتاجون لذلك؛ فالتحفيز الارتجالي يصل لذروته حين تكون نظرة المرء متماثلة؛ لذلك فإن العقبات تزول، والتحديات تقل وطأتها، وإخفاقات الماضي تنسى سريعاً.

ليس خفياً عليك أن الثقة التي تولد التحفيز الارتجالي لن تأتيك على طبق من ذهب. حين ينظر الأشخاص من خلال عدسة الارتفاع، نادراً ما يفكرون فيما سيحدث إذا لم تسر الأمور على ما يرام أو في وضع الخطة بـ؛ لهذا، لا يكونون مستعدين لعقبات الطريق. ولا ينشغلون بالحفظ على المكاسب التي جنوها أو حماية التقدم الذي أحرزوه بالفعل، فهم يميلون إلى تولي الكثير من المسؤوليات، ويقبلون الكثير من المهام في وقت واحد؛ لهذا، فإن شخصاً ناجحاً مثل "ريتشارد برانسون" يرتبط باسمه قليل من الإخفاقات.

إذا كان رئيسك الحالي - أو السابق - في العمل يرتدي عدسة الارتفاع، إذن، فستعرف جيداً كيف أن ذلك نعمة ولعنة في الوقت ذاته. فحماس الأشخاص الذين يركزون على الارتفاع حماس مُقدِّ، ونظرتهم المفتوحة والإيجابية تخلق بيئه مرحبة بالأفكار الجديدة والأساليب الحديثة. فهم لا يحبذون الإدارة التفصيلية؛ لذلك إذا كنت تتسم بروح مستقلة، فستستمتع بالعمل مع قائد يركز على الارتفاع. لكن على الجانب الآخر، ستجد أنك تتلقى إرشادات وملاحظات أقل مما ترغب فيها، وستمر أخطاؤك دون مراجعة، ولن تلاحظ التفاصيل المهمة، وربما ستجد نفسك تعمل على عاتقك جيلاً من المهام التي سيكلفك بها رئيسك، إذا كان يقبل بحماس كل مشروع محتمل يطرق بابه.

ربما من الأفضل أن تعمل تحت قيادة شخص أكثر حزماً؟ حسناً، دعنا نر...

## عدسة الوقاية: السذر يؤدي إلى النجاح

حين ينضر الأشخاص من خلال عدسة الوقاية ويرون العالم مليئاً بالأخطار الواجب تجنبها مثل العفر على الطرق السريعة، يكتسبون مجموعة مختلفة تماماً من المهارات والتفضيلات. هؤلاء هم الأشخاص الذين الوهابية يتسمون بالحذر، والتأني، والثقة. هؤلاء هم الأشخاص الذين يقتضدون في استخدام دفتر شيكاتهم شهرياً، ولا ينتظرون حتى تتسخ كل ملابسهم الداخلية النظيفة، ويستطيعون في غضون ثلات دقائق أو أقل إعطاءك نسخة من أية وثيقة مهمة تسلموها في السنوات العشر الأخيرة؛ لأنهم يعرفون بالضبط مكانها.

حين تنظر من خلال عدسات الوقاية، سترى أن التجريد والإبداع يبدوان نوعاً من الاستهتار وإهدار الوقت، حيث إن تفكير عدسة الوقاية واقعي ومحدد ومعنوي بالتفاصيل. فهي تقود إلى الذاكرة القوية ليس لما حدث بالفعل فحسب، بل أيضاً لما يلزم فعله. ولكن أحياناً ما يكون ذلك

إهداًًا للوقت أيضاً وفي بعض الأحيان يكون ذلك بشكل مؤلم. أعطِ مهمة لشخص يرتدي هذه العدسة، وستنتظر طويلاً حتى ينجزها، فهم يكرهون الأخطاء، والطريقة الوحيدة لتفاديها هي التأني في التنفيذ. (بالمناسبة، تمتلئ أقسام الشئون القانونية بهذا النوع من الأشخاص، وهو ما يفسر الكثير من الأمر).

حين تكون مهووساً بتجنب الأخطاء، من الطبيعي أن تصيب قلقاً من أن يقع بها أيضاً الأشخاص الذين يعملون تحت قيادتك؛ فالقادة الذين يركزون على الوقاية يميلون إلى الإدارة التفصيلية - أي الإمساك بزمام الأمور وتولي جميع السلطات - ويعدون صعوبة في تفويض المهام الكبرى للآخرين. على الجانب الآخر، هم يميلون إلى منح الإرشاد اللازم واللاحظات النقدية ويقيّمون مدى قدرتك على تنفيذ المهام وفقاً للوقت والموارد المتاحة لك.

لأحد ينكر أن الأشخاص الذين يركزون على الوقاية ليسوا الأكثر ابتكاراً في العالم - لكنهم يتمتعون بميزة حين يتعلق الأمر بالتفكير التحليلي والمنطقي. تشير الدراسات إلى أنه حين يؤدي النظر من خلال عدسة الارتفاع إلى مزيد من الإبداع، فإن مرتدى عدسة الوقاية يستطيعون التمييز بين الفكرة الجيدة والقابلة للتطبيق وال فكرة السيئة.

يتسم أيضاً هؤلاء الأشخاص بالحذر. فكثيراً ما يرفضون الفرص؛ لأنهم كما يقول علماء النفس أكثر تحفظاً، حيث يتراددون في الانسحاب من أحد الأنشطة لتجرب آخر أو لتفجير الوضع الراهن، ويفضلون دائماً التعامل مع الأشخاص المعروفة لديهم عن الأشخاص الذين لا يعرفونهم حتى ولو كانوا أشراراً. لكن طبيعتهم التحفظية يجعلهم أيضاً أقل ميلاً للتسويف من زملائهم المحبين للأخطار، وذلك خوفاً من ألا يملكون الوقت الكافي لتنفيذ المهمة.

هم أيضاً يتوقعون مواجهة العقبات؛ لذلك يستغرقون وقتاً كبيراً في التفكير في كيفية التعامل معها. لا يكتفون بوضع خطة بديلة واحدة بل

يضعون خطتين وربما ثلثاً. ولا يستهينون بالأمور ويستعدون دائماً لمواجهة الأسوأ. مرة أخرى، هذا لا يجعلهم خفيضي الظل في العفلات - لكن دورهم يأتي حين لا تسير الأمور على ما يرام.

ويبنما من السهل إيجاد قائمة طويلة بأسماء المشاهير الذين يرتدون عدسة التركيز على الارتفاع، فإني حين حاولت البحث عن شخص مشهور يرتد عدسة الوقاية، لم أجده حتى شخصاً واحداً. هذا لأن هؤلاء الذين ينظرون من خلال عدسة الوقاية هم دائماً الجنود المجهولون في أية قصة نجاح؛ فهم لا يهرولون لإنقاذ الناس من الكوارث - لأنهم هم الذين يحتاطون من الأساس لعدم وقوعها، فهم يتاكدون من أن الطائرة التي تسافر على متنها لن يتعطل محركها، وأن الدواء الذي تتناوله لن يتسبب في موتك، وأن هناك طائرة في محيطك إذا انفجر في مدینتك بركان، أو ضربها إعصار، أو انتشرت بها إنفلونزا الخنازير. تيسير الأمور لن يجعلك مشهوراً؛ لذلك، إذا كنت ممن يركزون على الوقاية، فأنت تستحق شكرًا أكثر كثيراً مما تحصل عليه.

حينما تنظر من خلال عدسة الوقاية، يصبح العامل التحفيزي هو الحذر، وليس الحماس. ويزيد هذا الحظر - على عكس الحماس - حين يكون هناك نقد سلبي أو شك ذاتي. فكر في هذه الملاحظة لدقائق؛ لأنك ستصاب بالدهشة. بالنسبة لعدسة الوقاية، الاعتقاد بأنك قد تتحقق هو نوع من التحفيز. ليس هناك أفضل من إخفاق يلوح هي الأفق لتقوم عدسة الوقاية بما هامها. فالثقة الزائدة أو المديسح الكثير - وهو ما لا يحصل عليه هؤلاء الأشخاص بالقدر الكافي - سيؤدي بالشخص إلى تقليل حذره وتحفيزه.

لذلك وأضف، عدسة الوقاية لا تجعلك تظن أنك ستتحقق؛ فالتشاؤم ليس جيداً لأي شخص. وإنما هذه العدسة تجعلك تظن أنك قد تتحقق، إذا لم تبذل قصارى جهدك لمنع حدوث ذلك. الإخفاق محتمل، لذلك أنت بحاجة لئن تكون حذراً. يطلق علماء النفس على ذلك التشاوُم الدفاعي،

وهو مؤشر قوي على النجاح في الدراسة والعمل تماماً مثل التفاؤل - وفاعلية هذا الأسلوب تعتمد على العدسة التي ترتديها.<sup>٧</sup>

إذن هل تعرف زميلك الذي يبدو دائماً غير واثق بنفسه، حتى بعد التمتع بسلسلة طويلة من النجاح؟ والشخص الذي يبدو عليه الارتباك حين يسمع مدحه؟ والشخص الذي تظل تتصحّه بأن يهدأ؟ ينبغي أن ترك هؤلاء الأشخاص وحدهم. فهم يعلمون ما يفعلونه. (وإذا كنت من بين هؤلاء الأشخاص، فلا تكترث بمحاولات الآخرين لتشجيعك على التعلّي بالإيجابية. هم يقصدون خيراً، لكنهم لا ينظرون من خلال عدساتك).

### تحديد نوع العدسة التي يرتديها الشخص الآخر

بالإضافة إلى الأساليب السلوكية المختلفة التي ذكرتها، مثل تفضيل السرعة عن الدقة، أو خوض المخاطر عن تجنبها، هناك بعض العوامل الأخرى التي تستطيع استخدامها لتحديد نوع العدسة التي ترتديها ويرتديها الآخرون. دعنا نستعرضها.

#### العمر

تشير الأبحاث إلى أن الشباب هم أكثر الأعمار التي ترتدي عدسة الارتفاع، لأنهم بالتحديد منشغلون بالمستقبل - وبمعايشة أحلاهم.<sup>٨</sup> فحينما تكون في سن المراهقة والعشرينات، لا تكون لديك مسؤوليات كثيرة، ويكون متاحاً لك أن تتحقق أي شيء يخطر على بالك. فأنت في هذه الفترة تبدو رائعاً وتنتابك مشاعر رائعة. وهذه تقريباً هي وصفة التركيز بقوة على الارتفاع. وحينما نتقدم في العمر، تبدأ علامات الكبر في الظهور، فتجد أن هناك فواتير يجب أن تسددها، ووظيفة لا يمكن أن تتركها، وعائلة علينا الاعتناء بها، وأطفالاً يجب الاهتمام بهم. وكلما كبرنا في العمر، شعرنا أكثر برغبة في الحفاظ على ما حققناه - الأشياء المهمة في حياتنا، التي جاهدنا كثيراً للحصول عليها. كما تعمق خبرتنا في الألم والفقد، فتفكر

أكثر وأكثر في كيفية تجنبهم. فنجد أنفسنا نزيد من النظر من خلال عدسة الوقاية.

### الحالة الانفعالية

استدعي في ذهنك صورة أحد زملائك الذين تعرفهم جيدا، ثم حاول أن تستعيد أحد الأوقات الذي تلقى بها أخبار جيدة - أو كان سعيدا. ربما يكون ذلك حينما وضع ميزانية أقل لأحد المشروعات أو أنجزه في موعده المحدد، أو حينما أعجب أحد العملاء بعمله. ماذا كان مظهره حين كان سعيدا؟ هل كانت سعادته ممزوجة بالبهجة والحماسة؟ هل كان هناك الكثير من الابتسamas الكبيرة وعلامات الثناء؟ فلسان حاله يقول: نعم، كنت أعلم أنهم سيسعدون بذلك. هم يحبونني. انتظر حتى أريهم ما أفعله لهم في المشروع القادم!

أم كانت سعادته ممزوجة بالهدوء والسكينة؟ هل رأيت أن كتفي زميلك مسترخيتان، هل كانت هناك ابتسامة سريعة، وزفرة طويلة؟ هل شعرت بأن إحساسه كانأشبه بالارتياح أكثر من البهجة؟ فلسان حاله يقول: حسنا، كان من الممكن أن تسير الأمور أسوأ من ذلك.

الأشخاص الذين يرتدون عدسة الوقاية وعدسة الارتقاء يختلفون تماما في الطريقة التي يعبرون بها عن شعورهم بالنجاح أو الإخفاق. حين تتظر من خلال عدسة الارتقاء، وتدور حياتك حول المكاسب والإنجازات المحتملة، يجعلك النجاح تشعر بالنشوة، والابتهاج - أو بالإثارة والتحرر. وحين لا تسير الأمور كما كان مخطط لها - أي حين تتحقق في تحقيق التقدم، أو تفقد الجائزة - تشعر بالحزن، والهم، وفي أسوأ الحالات، بالاكتئاب. أما الحياة، بالنسبة لعدسة الوقاية، تدور حول تجنب الخطر والخسارة - لذلك، فإن لحظات النجاح تؤدي إلى الشعور بالاسترخاء، والهدوء، والسلام. تجنبت الخطايا الحمد لله، لكن إذا كان الخطر لا يزال موجودا، فستشعر بالقلق، والتوتر - وحين يشتد التهديد - وستشعر بالرعب.<sup>\*</sup>

### الوظيفة

حين تنظر من خلال عدسة الارقاء (أو عدسة الوقاية)، بعض أنواع الأعمال - ومن ثم أنواع معينة من الأدوار المؤسسية - تكون أكثر ملاءمة لك من غيرها. الوظيفة التي تناسب عدستك ستسمح لك بالاستفادة من نقاط قوتك وتقليل تأثير نقاط ضعفك. فليس غريباً أن يجد علماء النفس التقطيعي أن أصحاب عدسة الارقاء يتواجدون أكثر في المهن "الإبداعية والفنية" - مثل الملحن، والمؤلف، والمستشار. فهذا النوع من العمل يتطلب الابتكار، وخوض المخاطر، والتفكير خارج الصندوق. أما الأشخاص الراغبون في الوقاية، عادة ما يتواجدون في المهن "التقليدية والواقعية" - مثل المحاسب، والمهندس، والمحامي - حيث يكون الحذر، والدقة، والتدقيق مطلوبًا. وحين يعمل الناس معاً في فريق واحد، تكون عدسة الشخص هي ما يحدد الدور الذي يلعبه - على سبيل المثال، بين لاعبي الكرة شبه المحترفين في ألمانيا، وجد الباحثون أن أصحاب عدسة الارقاء يتواجدون بين (لاعب الهجوم) وأصحاب عدسة الوقاية يتواجدون بين المدافعين وحراس المرمى.<sup>١</sup>

**الجدول ٧-١** يلخص لأصحاب عدسة أساليب التفكير التقطيعية، والرؤى، والسمات الرئيسية الأخرى لأصحاب عدسة الارقاء أو عدسة الوقاية.

جدول ٧-١

هل المتنقي يتظر من خلال عدسة الارقاء أم عدسة الوقاية؟

عدسة الوقاية	عدسة الارقاء	أسلوب التفكير
واقعي	مجرد	أسلوب التفكير
دقيق	متفتح العقل	
مهتم بالتفاصيل	ذو نظرية شمولية	
بطيء	سريع	أسلوب العمل
دقيق	مبال للخطأ	

الرؤية	متقابل محب للأخطار	متقابل	متقابل
نماذج القوة	الإبداع الابتكار إيجاد الفرص	الابداع الابتكار إيجاد الفرص	الابداع الابتكار إيجاد الفرص
الحالة الانفعالية	الابتهاج أو الاكتئاب	الابتهاج أو الاكتئاب	الابتهاج أو الاكتئاب
الوظائف	فنان مستشار مخترع	فنان مستشار مخترع	فنان مستشار مخترع
	مدير محاسب مهندس	مدير محاسب مهندس	مدير محاسب مهندس

## كيف تتحدث اللغة التحفيزية الخاصة بالمتلقى؟

اقتراح صديق لي، يدعى "توم" ، على رئيسه في العمل صناعة منتج يسهم في تطوير جهود الشركة في التواصل الاجتماعي وربما يحسن من صورتها؛ فهو سيكون الأول من نوعه في الصناعة ومع أنه لن يخلو من المخاطر، فإنه سيحقق عائداً كبيراً.

بعد أن استمع له المدير، سأله: "هل هناك منافس لنا يستخدم ذلك؟".

أجابه "توم" بالنفي شاعراً بأن ذلك ميزة تناهبية قوية.

فقال له المدير: "حسناً، لا أعتقد أننا نريد المخاطرة والمبادرة بذلك، أليس كذلك؟".

ماذا؟

شعر "توم" بخيبة الأمل، لكنه لم يكن متدهشاً. فأمام كل مدير يرتدي عدسة الارتقاء والابتكار، هناك عشرة مديرين يرتدون عدسة الوقاية. إنني أقضى الكثير من الوقت في التحدث إلى الناس عن التحفيز والتطور، وحيثما ذهبت، أسمع لشكاوى كالأتي:

"لا أستطيع أن أجبر مديرني على خوض المخاطرة".

"هناك فرصة كبيرة، لكننا نهدّرها".

"نحن نسير مع الاتجاه السائد فحسب؛ لم نحاول مطلقاً أن نبتكر اتجاهًا جديداً".

إنه لشيء محبط للغاية أن تعرف أن لديك فكرة رابعة بين يديك يمكن أن تقلب الموازين، ولا تستطيع تحقيقها بسبب رغبة مديرك في تجنب المخاطر. ليس حقيقةً أن العذر والتحفظ ليس لهم مزايا - لكن في نهاية المطاف، لن تستطيع أية مؤسسة أن تقدم دون الخوض في بعض المخاطر.

إذن، كيف لك أن تجعل مديرك الحذر، المثقل بالمسؤوليات وغير المرحب بخوض المخاطر، أن يخرج من الصندوق ويقبل بفكرة رائعة، ومحفوظة بالمخاطر؟ الحل هو أن تتوقف عن مقاومة عدسة الوقاية التي يرتديها وأن تبدأ في العمل معها.

في النهاية، الأمر يتعلق باللغة. ربما ترى أن فكرتك الرائعة فرصة لجني المكاسب، لكنك تستطيع دائماً إعادة صياغتها لتصبح فرصة لتجنب الخسائر. لافتتاح صاحب عدسة الوقاية، تحتاج إلى التأكيد على أن ما تقتربه يمكن أن يجعل شركتك آمنة - وأن يساعدها على تجنب الواقع في الأخطاء الكبيرة.

على سبيل المثال، ربما ترى أن المجازفة بتقديم وسيلة تواصل اجتماعي جديدة فرصة للتفوق على المنافسين، لكن قد يكون مديرك أكثر افتئاماً بذلك إذا قلت له إنها فرصة لعدم الخروج من المنافسة. ("الجميع يتحرك في هذا الاتجاه. لا مفر من ذلك. قد نخسر حصتنا في السوق إذا لم نكن مستعدين للمستقبل").

يوجّه عام، من المهم أن تصوغ كلماتك بطريقة مقنعة لفمط الشخصية التي تتحدث إليها. كن مدركاً لنوع العدسة التي ينظر منها صانع القرار،

وصحح حديثك معه وفقاً لذلك. وتذكر أنه حتى أكثر الشخصيات حذراً وتحفظاً ستخوض المخاطرة بكل سرور، ما إن توضح لها أن عدم خوضها سيمثل خطراً أكبر.

أصحاب عدسة الارتفاع يستجيبون جيداً للنقاشات التي تدور في إطار المكاسب المحتملة، والفوائد الممكنة، والأشياء الجيدة التي ستحدث إذا وافقوا على فعل أ (سواء أكان أ هو الموافقة على مشروع، أو الوصول لحل وسط بشأن مسألة خلافية، أو قبول تغيير، أو تقديم مزيد من الدعم لأحد الزملاء). أما أصحاب عدسة الوقاية فيقتربون أكثر إذا تحدث إليهم عن تجنب الخسارة، والأخطاء، والأشياء السيئة التي ستحدث إذا لم يوافقوا على فعل أ. عدسة الارتفاع تبحث عن سبب لقبول ما يقدم لها، بينما عدسة الوقاية تبحث عن سبب لا ترفض من أجله ما يقترح عليها.

إن الاختلاف في طريقة صياغة الحديث يتضااعف اختلافاً كبيراً في التحفيز والأداء. على سبيل المثال، في إحدى دراساتي المفضلة، قيل للاعبين أحد الدوريات الإقليمية التي ينظمها الاتحاد الألماني لكرة القدم إنهم سيتدربون على ركلات الجزاء. (وللعلم، فإن اللعب في الدوري الإقليمي في ألمانيا يعد أمراً جللاً، فلا يشترك فيه إلا الرياضيون الرائعون).

قبل ركل ركلة الجزاء الأولى، تحدث المدرب إلى كل لاعب على حدة وقال له المهمة المنوط بها بإحدى الطريقتين التاليتين:

"ستركل خمس ركلات. اطمح لأن تحرز منهم على الأقل ثلاثة ضربات".

"ستركل خمس ركلات. عليك إلا تخطئ في إصابة أكثر من ضربتين".

الطريقتان في الحديث تهدفان إلى إحراز ثلاث ركلات أو أكثر من أصل خمسة – لذلك، قد لا ترى أن اختلافاً طفيفاً في صياغة العبارات

سيغير من أداء لاعبين مثل هؤلاء، مدربين جيداً على ركلات الجزاء ومحفزين لإظهار أفضل ما عندهم. لكن على المستوى التحفيزي، كان هناك اختلاف كبير - الاختلاف الذي يعني الفوز بالمباراة أو خسارتها. اللاعبون أصحاب عدسة الارتفاع أظهروا أداءً أفضل حين قيل لهم: "أحرزوا ثلاثة ضربات من أصل خمس". والتأثير كان أكبر على اللاعبين أصحاب عدسة الوقاية، الذين أحرزوا اقربية الضعف حين قيل لهم: "لا تخطئوا في إصابة أكثر من ضربتين".

بالإضافة للاستجابة إلى الصياغة الإيجابية، فإن أصحاب عدسة الارتفاع يفضلون التفكير المجرد ويعتمدون على المشاعر والحدس في اتخاذ القرارات، فهم يتذرون أكثر بالنماذج الملهمة - أي الناس الذين أنجزوا أشياء بطريقة صحيحة وتمتعوا بنجاح رائع بسبب ذلك.

وأصحاب عدسة الوقاية لا يهتمون بمشاعرك وحدسك - هم، مثل شخصية سبوك في فيلم *Star Trek*، يريدون التفاصيل، والأسباب، والأدلة قبل الموافقة على خطتك. وإذا كنت تريد التأثير عليهم، ابتعد عن نهج القدوة الملهمة وقدم لهم قصة تحذيرية تتير الشعور بعدم الارتياح عن أناس فعلوا كل شيء بطريقة خطأ وكانت العواقب وخيمة.

قد تتساءل الآن ما إذا كان أصحاب عدسة الوقاية وعدسة الارتفاع يمكنهم التعايش مع بعضهم بعضاً أم لا، إذ إن فرص حدوث الصراع بينهم لا نهاية لها. لحسن الحظ، تشير الأبحاث إلى أن الشراكات الأفضل (وأقصد "بالأفضل" هنا "الأكثر قابلية للتكييف والأكثر شعوراً بالرضا") تكون بين الأزواج ذوي العدسات المختلفة.<sup>٤</sup> على سبيل المثال، الأزواج ذوي العدسات المختلفة يشعرون أكثر بالرضا من الأزواج ذوي العدسات المتشابهة. حيث اكتشف الباحثون أن فائدة هذا المزج تتعزز من المزايا الواضحة للقدرة على تقسيم الأنشطة المختلفة والتحكم فيها.

في النهاية، الأزواج عادةً ما تكون لديهم - مثل الفرق الأخرى - أهداف مرتبطة بالارتفاع والأمان. فهم بحاجة لمساعدة بعضهم بعضاً في ابتكار

سبل جديدة وتلبية المسئوليات. لذلك، كل شخص يختار المهام الأكثر مناسبة له، مدركاً أن الطرف الآخر سينجز بقية المهام. وفي فرق العمل التي تتشكل من مزيج من العدسات، هناك احتمال لكي تكون أكثر توازناً - يكون الفريق متفائلاً وواقعاً - لأن الشراكة تتطلب توافر عدستي الارتفاع والوقاية معاً.

للاستفادة من نقاط القوة لكلا العدستين في الفريق، بدلاً من التورط في صراعات حول أيهما أفضل من الأخرى، أنت بحاجة لشيئين: احترام مميزات كلتا العدستين (دون تقضيل واحدة على الأخرى) والاستخدام الإستراتيجي للغة التحفيزية التي سيستجيب لها بشكل أكبر كل عضو من أعضاء الفريق.

استخدم اللغة الصحيحة عند تقديم طلبات أو مقترحات لزملاء العمل (ولعائلتك ولأصدقائك) - أي اللغة المناسبة لرؤيتهم للعالم - ستدهش من الاختلاف في قدرتك على التواصل والتأثير الفعال؛ فالآبحاث تشير إلى أن اختيار الأسلوب المناسب لعدستي الارتفاع والوقاية يجعلك أكثر مصداقية وثقة، ويجعل أفكارك أكثر إقناعاً، ويمنع هذه الأفكار مزيداً من القيمة في أعين الآخرين.<sup>1</sup> أما التواصل غير الفعال فيمكن أن يجعلك أفضل الأفكار والنوايا دون أن تدرك أو يدرك الشخص الآخر سبب ذلك.

### الأفكار الرئيسية

• أصحاب عدسة الارتفاع يحاولون دائمًا تحسين وضعهم الراهن. ستجدهم يخوضون المخاطر، ويعملون سريعاً، ويغتنمون الفرص، ويبتكرون مزيداً من الأفكار الإبداعية. وهم أيضاً أكثر عرضة للوقوع في الأخطاء، والإخفاق في التنبؤ بالمشكلات، والميل للتفاؤل الشديد.

• أصحاب عدسة الوقاية يحاولون دائمًا الحفاظ على ما لا ينجزوه ويرغبون في تسيير الأمور بسلامة. إنهم يتسمون بالحذر، والتأني، والميل للتحليل.

يخططون بفاعلية ويستعدون دائمًا لما هو قادم وينفرون من المخاطر ويتسمون بعدم المرونة والتشبث بالوضع الراهن.

- الجميع يستخدم العدستين، وفقاً للسياق. لكن هناك من يغفل لاستخدام واحدة دون الأخرى.
  - التحدث باللغة التحفيزية الصحيحة عند التواصل مع الطرف الآخر أمر مهم. بالنسبة لأصحاب عدسة الارتقاء، صنع أفكارك في إطار المكاسب المحتملة. كطريقة للانتقال إلى حال أفضل مما عليه المتلقى الآن. فكن متفانلاً، وخاطب مشاعرهم. أما مع أصحاب عدسة الوقاية، فصنع أفكارك في إطار تجنب الخسائر أو الأخطاء - كطريقة لبقاء المتلقى في المنطقة الآمنة. وكن واقعياً، واذكر الحقائق المجردة.
-

## الشخصية القلقة شديدة التعلق والشخصية المنعزلة الاجتنابية

هناك اختان صديقتان لي، وهما من سيدات الأعمال اللاتي يتمتعن بالثقافة العالية والذكاء والنجاح المهني. ولكن معرفتي الوثيقة بهما تجعلني أعتقد أنهما كانتا ستحققان نجاحاً أكبر إذا أجادتا التعامل مع الآخرين.

فهما تعانيان من مشكلات مختلفة فيما يخص (نقص) المهارات الاجتماعية. فإذا هما، سأطلق عليها "سارة"، تفتقد إلى اهتمام الآخرين وهي مجاملة بشكل زائد عن الحد، وتعاني حساسية شديدة تجاه رفض الآخرين لها، بينما "إيميلي" تميل إلى العزلة وتعاني صعوبة في التواصل مع الآخرين. لكن هاتين المشكلتين ترجع جذورهما إلى مرحلة الطفولة ونتائج لأمر واحد (شائع): ألا وهو إهمال الآباء لأبنائهما.

الأمر لا يتعلق بأن "سارة" و"إيميلي" لم يكن يُوفر لهما الطعام أو الملبس الكافي. أو أنهما كانتا تتعرضان للضرب والإهانة، أو العقاب الكثير. لكن والديهما -كالكثير من الآخرين- كانوا مشغولين بحياتهما. فقد تزوجا وأنجبا في سن صفيرة -في الحقيقة، يمكنك القول إنهما نفسيهما كانوا طفليْن وكأنما يريدان التمتع بحياتهما، أي كانوا يرغبان في فعل كل الأشياء الأنانية التي يريدها من هم في سن صفيرة. فهما يريدان الذهاب للحفلات والتواصل مع أصدقائهما. كما يرغبان في الذهاب للرحلات

وخطوئن المغامرات ويريدان النجاح في عملهما - وتحقيق أحلامهما. ويبدو أن البنتين الصغيرتين يقفان في طريق كل ذلك. أو على الأقل، إذا أعدنا النظر، هذا ما يبدو له "سارة" و"إيميلي".

ما يقرب من نصف البالغين في الولايات المتحدة يواجهون صعوبة في التعامل مع الآخرين بطرق مناسبة وسليمة، إذ إن نماذج العلاقات الراسخة هي أذهانهم لا تزال تعتمد على العلاقات غير السليمة التي أقاموها في طفولتهم. ففي الطفولة نتعلم إذا ما كنا نستطيع الوثوق بأن الناس سيتواجدون - أولئك يتواجدوا - بجانبنا في حال حاجتنا لهم، وحين نصل لمرحلة البلوغ تصبح تلك التجارب مرجعية لنا في العمل والمنزل.

...

حدد عالم النفس "جون بولبي"، إحدى أكثر الشخصيات الشهيرة والمؤثرة في دراسة تطور الطفل، ثلاث طرق يصبح بها الأطفال مرتبطين بمن يقدم لهم الرعاية. **الأطفال ذوي التعلق الآمن** لديهم مقدمي الرعاية الذين يلبون احتياجاتهم - أي أن البالغين حولهم يمكن الاعتماد عليهم في منح الراحة والمساعدة والتفاهم. هؤلاء الأطفال يلجأون لمقدمي الرعاية لمساندتهم عند الشعور بالحزن والخوف، لكنهم لا يخشون اكتشاف العالم من حولهم؛ فهم الأطفال الذين يلعبون مع الآخرين حتى يسقطوا وتخدش أحدي ركبتيهم، فيركضون باكين نحو والديهم أو والدهم (أو المربية)، ليتلقوا القبلات والأحضان والتضليل، ثم يعاودون اللعب بسعادة مع أصدقائهم.

**التجاوب مع الطفل** لا يعني التساهل مع كل ما يريد أو إعطاءه كل شيء يطلبـه. التـجاـوب يعني إظهـار الـاهتمامـ والـعاطـفةـ للـطـفـلـ وـاشـعارـهـ بـالـآـمانـ والـرـعاـيةـ. والأـهمـ مـنـ ذـلـكـ هوـ الاستـمرـارـ فيـ فعلـ هـذـهـ الأـشيـاءـ.

حين يشعر الطفل بأن استجابـاتـ منـ يـقدـمـ لهـ الرـعاـيةـ تـدلـ عـلـىـ الـحبـ ولكنـ لاـ يـمـكـنـ الـاعـتمـادـ عـلـيـهـ - فـمـقـدمـ الرـعاـيةـ لـنـ يـتواـجدـ مـعـ الطـفـلـ طـوـالـ

الوقت - أو حين يكون هذا الحب مشروطاً بأن يفعل الطفل كل شيء بطريقة صحيحة، من المرجع أن يشعر نحوه بالتعلق القلق. فالأطفال الذين ينتابهم هذا الشعور (وهو ما يمثل ٣٠٪ من أطفال الولايات المتحدة) يتسمون بعدم الاستقلالية والتعلق الشديد بالأ الآخرين، فهم يشعرون بالقلق الشديد عندما لا يجدون مقدم الرعاية حين يحتاجون إليه، لذلك يستدعون أي شيء للفت نظره. وينزعجون بسرعة حين لا يحصلون على هذا الانتباه. هؤلاء هم الأطفال الذين يبكون ويصرخون طوال النهار للذهاب إلى الحديقة، وحين يصلون إلى هناك يتذمرون ويرفضون اللعب مع الأطفال الآخرين أو الابتعاد عن مقدم الرعاية.

صديقي "سارة" كانت واحدة من هؤلاء الأطفال. فوفقاً لشقيقتها، كانت "سارة" تتشبث بوالديها وقتما تواجهها، إلى أن يملوا من هذا الوضع ويجيروها على الابتعاد عنهم. فكانت تثير الإزعاج وتفسد تجمعات العائلة، ليس لشيء إلا لفت انتباه والديها. لم تجاذف بالابتعاد عن المنزل - هي الحقيقة، منزلها يبعد بضعة أمتار عن منزل والديها وتكان تزورهما يومياً. وغالباً ما تكون هذه الزيارات للشكوى من أنها "أسداً" حياتها، وعما كان من الممكن أن تصبح عليه إذا اعتبرها بها. ثم تتبدل حالها وتشتري لها هدية باهظة الثمن أو ترسل لها ما لقضاء العطلة - حيث تفعل أي شيء وكل شيء من أجل تصدقهما على حبهما لها، وهو ما تعمد له كثيراً.

على الجانب الآخر - حين لا يتجاوب مقدم الرعاية مع الطفل - أي حين لا يستطيع منحه الدعم والحب - يشعر الطفل بالتعلق الاجتماعي. هذا النوع من الأطفال (وهم يمثلون ٢٠٪ من أطفال الولايات المتحدة) لا يطلب شيئاً من مقدم الرعاية. ولا يكتثر للحصول على العنان والانتباه الذي يرغب فيه؛ لأنه لا يتوقع الحصول عليه. هؤلاء الأطفال لا يبكون من أجل الذهاب للحديقة ولا يطلبون ذلك من الأساس؛ لأنهم يفترضون أن مقدم الرعاية لن يفعل ذلك، إذن، فهم يفضلون تسليمة أنفسهم. "إيميلي" شقيقة

"سارة" كانت من هذا النوع من الأطفال. فوفقاً لـ"سارة"، كان الأمر يبدو كما لو أن "إيميلي" استقلت عن العائلة وهي في الخامسة من عمرها ولم تعد ترتبط بهم. فقد اعتمدت على نفسها، ولم تشک من افتقارها للعناء والانتباه. وعندما حان الوقت للذهاب للجامعة، لم تسجل "إيميلي" في أية كلية تبعد عن المنزل بـألف ميل، ولم تسكن حتى هي منزل يبعد بهذه المسافة، بل تجاوزت هذه المسافة بكثير.

التعلق الرافض والتعلق القلق هما نتاج للإهمال - لكن، كما قلت سابقاً، ليس من الضروري أن يكون هذا الإهمال هو العرمان من الاحتياجات الاجتماعية. ربما يحيا هؤلاء الأطفال حياة تبدو طبيعية - فهم لديهم الطعام، والملبس، والألعاب، والمسكن الملائم. لكنهم يفتقرن إلى الانتباه والدعم العاطفي. ربما يكون مقدم الرعاية مشغولاً بأشياء أخرى، أو قد يكون عانى الإهمال ذاته ولا يستطيع منح الدعم الذي لم يتلقه من قبل.

أيًّا كان السبب، فتلك التجارب المبكرة نحو هذه النوعية من الاستجابات والإهمال تشكل رؤية الطفل نحو العلاقات الإنسانية، ونحو الأشياء المتوقعة منه، ونحو درجة ثقته بالآخرين. كثير من الأبحاث الخاصة بنظرية التعلق وجدت أن تلك الرؤى حين تتشكل تستقر في ذهاننا وتصبح المدسة التي نرى منها علاقاتنا حينما نكبر - مع شركاء الحياة، والأصدقاء، والزملاء.<sup>٢</sup> أحياناً ما يحدد علماء النفس نوع التعلق الذي يقتمي إليه الشخص من خلال أن يطلبوا منه قراءة الأوصاف الخاصة بكل نوع (آمن، قلق، احتقابي) وتحديد أي هذه الأوصاف يتلاءم معه.

## عدسة الأمان

الشخص الذي مر بتجربة التعلق الآمن يصف نفسه كالتالي: "أجد أنه من السهل نسبياً الاقتراب من الآخرين وأشعر بالراحة حين اعتمد عليهم

وحيثما يعتمدون علىٰ. ولا أغلق من الهاجر أو من تقرب أحد الأشخاص  
إليٰ".

ما يقرب من ٥٠٪ من البالغين يقولون إن هذا الوصف هو الأنسب لهم.<sup>١</sup> لن أتعمق في شرح هذه العدسة؛ لأن من ينظر من خلالها، لن يسبب لك أية مشكلات؛ فالأشخاص الذين يتذمرون من هذه العدسة يسهل التعامل معهم ولا يعانون مشكلات في الثقة. لكن ما تحتاج إلى الانتباه له هو العدستان الآخريان.

عدسة القلق

إليك ما وصف به البالغون أنفسهم ممن مروا بالقلق القلق: "أجد أن الآخرين لا يتقررون مني كما أود. وأشعر كثيراً بالقلق من ألا يحبني شريكي في الحياة أو ألا يرغب في البقاء معي. أريد الاندماج كلياً مع الآخر، وهذه الرغبة أحياناً ما تخيف الآخرين وتبعدهم عنّي".

هل هذا النمط يذكرك بشخص تعرفه (أو ربما شخص ارتبطت به)؟  
أظن أنه كذلك.

الأشخاص الذين مروا بتجربة التعلق القلق تجربوا ألم الهجر من قبل، ويعلمون تماماً أنه قد يحدث مرة أخرى؛ لذلك، يسعون باستمرار للتقرب من الآخرين، بينما يقلقون غريزياً من لا يبادلهم الآخرون الشعور ذاته. فهم لا يثقون بذاتهم، ويشككون في حب الآخرين لهم، ومن ثم يطلبون منهم التصديق على هذا الحب. لا أقصد أنهم يعانون التقدير المنخفض للذات - لكن الأدق هو أن نقول إن هذا التقدير يتراجع، وفقاً لدرجة تأكيد الآخرين على حبهم لهم.

حين يشعر هؤلاء الأشخاص بالتوتر أو الخوف، يتسبّبون بالآخرين، ويتعطّشون لاهتمامهم ويشعرون بالغيرة، والانفعال الشديد والبؤس. (وهذه هي السلوكيات التي تضرّ منهم من حولهم). هذه النوعية من الشخصيات لديها القدرة أيضًا على الرعاية والعطاء، لكن طريقة تهم

في النهاية بالآخرين غريبة الأطوار - حيث يشويها الاندفاع والسيطرة، وأحياناً ما تتحول إلى عبء. فالأمر يبدو كما لو أنهم يفعلون ذلك من أجل أنفسهم وليس من أجلك وهو ما يسبب لهم هذا الشعور؛ فهم يتغمسون في همومهم ومخاوفهم لدرجة أنهم يشعرون بأنه من الضروري أن يمنعوا الآخرين هذا النوع من الدعم المبالغ.

أحد الجوانب المزعجة في هذه الشخصيات هو تزوعهم للشعور بالجرح والإهانة دون أن يكون هناك سبب حقيقي لذلك والمبالفة في المشكلات الشخصية. أطلق عالم النفس "جيروالدين دوني" على هذا الفروع مصطلح حساسية الرفض ووصف هذه الظاهرة في ثلاثة أجزاء: (١) يتوقع الشخص أن يقابله الآخرون بالرفض، (٢) وسرعان ما يتصور هذا الرفض، ومن ثم (٣) ينفعل في رد فعله نحوه (سواء أكان هذا الرفض حقيقياً أم متخيلًا). تتحرف عدسة المتلقي في هذا الاتجاه حتى تصبح الأشياء الصغيرة - مثل عدم ردك على رسالته الإلكترونية، أو تأخرك على أحد المواعيد، أو تجاهلك للإطراء على هذا الشخص - كأنها صفة متعمدة على وجهه أو علامة على مشاعرك الحقيقية نحوه.

الأشخاص الذين يفرون في الشعور بحساسية الرفض، مثل صديقتي "سارة"، يميلون إلى المبالغة في معاونة الأشخاص والتملق إليهم لنيل استحسانهم. حين يلتقي الناس "سارة" للمرة الأولى، يجدونها ودودة، ومرحة، ولطيفة. لكن ما يحدث لاحقاً - وهو التعطش لاهتمامهم، والانفعال والأذى والعداء - هو ما يفسد كل شيء في النهاية. "سارة" تغير وظيفتها كل عام أو عامين، ودائماً ما يكون السبب هو خلافات شخصية مع مديرها أو زملائها. ("إنه يعتمد التسبب لي في المشكلات"). "إنها تقوض عمداً كل خطوة اتخذها". "إنهم لا يعتبرونني جزءاً منهم"). لقد دخلت أيضاً في ثلاث علاقات عاطفية، لكن في كل مرة كان الطرف الآخر يهجرها: لأنه يرى استحالة العيش مع امرأة تعاني نوبات الغيرة وتحيطه بالعناية المفرطة التي تشعره بالضيق الشديد.

والمفارة الكبيرة هو أن الشعور بحساسية الرفض ينشأ في محاولة لتجنب هذا الرفض؛ فالعدسة القلقة تصور لهؤلاء الأشخاص أن الرفض حولهم في كل مكان؛ لأنهم يرتابون من مواجهته، ويحاولون منع حدوثه مرة أخرى. لكن العواقب تكون وخيمة إذ إن هذا الشعور يأتي بنتائج عكسية، مسبباً الرفض ذاته الذين كانوا يحاولون تجنبه.<sup>٧</sup>

## عدسة الاجتناب

إليك وصفاً ذاتياً للتعلق الاجتنابي في البالغين: "لا أشعر بالارتياح حين أتقرب من الآخرين؛ وأجد صعوبة في الثقة بهم، والاعتماد عليهم. أشعر بالتوتر حين يتقارب مني أي شخص، وشريك في الحياة يريد مني أن أكون أكثر وداً، لكن ذلك لا يشعرني بالراحة".<sup>٨</sup>

نتيجة للخبرات السابقة، مثل تلك التي مرت بها صديقتي "إيميلي"، فهؤلاء الأشخاص لا يثقون بأن الآخرين سيلبون احتياجاتهم. لذلك فهم يقررون إدارة أمورهم بأنفسهم - ويصبحون منعزلين عن الآخرين. في الحقيقة، هم يفخرون باكتفائهم الذاتي واستقلاليتهم ويفكرون في أنفسهم أكثر من غيرهم؛ لأنهم يحتاجون إلى هذا الاهتمام بصورة مثيرة للشفقة.

الأشخاص الذين ينظرون من خلال العدسة الاجتنابية يفضلون الإبقاء على مسافة عاطفية بينهم وبين الآخرين، حتى مع المقربين منهم. ولا يكشفون عن مشاعرهم بسهولة؛ لأن الكثير من المودة يجعلهم يشعرون بالضعف أمام الآخرين. لدى صديق ينتمي إلى هذا النمط من الشخصية قال لي إنه رغم زيجاته المتعاقبة على مدار خمسة عشر عاماً، لم يخبر أية امرأة ممن تزوجهن أنه يحبها. كان يشعر بأن ذلك خط لا يجرؤ على تخطيه - لأنه إن فعل ذلك ستكون النتيجة كارثية. حمداً لله أنتي لست من بين هؤلاء السيدات.

هُكُم مرتين قبل أن تقدم الدعم العاطفي لهؤلاء الأشخاص؛ لأنهم لا يريدون دعمك، ويفضلون ألا تعتمد عليهم في ذلك.

هذا النفور يرجع في جزء منه إلى أنهم لا يعرفون كيفية منح الدعم للآخرين؛ لأنهم لم يتلقوه مطلقاً. وفي جزء آخر يرجع إلى أنهم لا يؤمنون بالتبادلية – فلا يشعرون أن بإمكانهم الاعتماد عليها. وإذا أظهروا نوعاً من الدعم، فسيكون بداع الشعور بالواجب وليس برغبة فطرية، وهو ما سيدمر العلاقة فيما بعد.

**جدول ١-٨** يوضح الاختلافات الرئيسية بين الأشخاص الذين يستخدمون عدسة القلق وهؤلاء الذين يستخدمون عدسة الاجتناب. استعن به وقتما تلتقي زميلاً صعب المراس، وذلك حتى تكتشف هوية من تتعامل معه.

جدول ١-٨

هل يتذكر الآخر من خلال عدسة القلق أم عدسة الاجتناب؟

عدسة الاجتناب	عدسة القلق	الحالة الانفعالية
فاتر	قلق	
غير مكرر	بانس	
لا يفجّر بسهولة	سرير الخصي	
وجود مسافة بينك وبينه	تأكيد مستمر	ما يريد
عدم الاعتماد عليك	دليل على الرعاية والأخلاق	
عدم الاعتماد عليه		
من حساسية الرفض المفرطة	من عدم الرغبة في الافتتاح	كيف ينهي علاقاته
والعدمة للذات		
الالتزام	عدم الوفاء بالوعود	الأشياء التي يكرها
الود الإيجاري	للغموض	
الإحساس بالضعف	للوحدة	

## التحدث بلغة التعلق الخاصة بالمتناهى

معرفة علماء النفس بأصحاب التعلق القلق والاجتنابي من البالغين ليست بقدر معرفتهم بأصحاب عدستي الارتقاء والوقاية؛ لأن معظم الأبحاث التي أجريت بشأن نظرية التعلق تركز على الأطفال الصغار. لكن لا يزال هناك بعض الأبحاث التي تعتمد على إستراتيجيات يمكنك استخدامها للتواصل بصورة أوضح مع شخص ينطر من إحدى العدستين.

إذا كنت تشك في أن الآخر ينظر من خلال عدسة القلق، ينبغي أن تبدأ باخذ نفس عميق؛ لأن هذا يتطلب بعض الجهد والصبر. فأنت تتعامل مع شخص يشعر بالخوف - شخص لن يتتردد في أن يؤذيك أولاً قبل أن تؤذيه. لن يكون الأمر سهلاً. إليك بعض الأساليب الرئيسية التي يمكنك الاعتماد عليها:

- **تبين موقفاً متعاططاً.** حين يصبح الشخص الفاوتر من عدسة القلق دفاعياً أو هجومياً، سل نفسك، لماذا يشعر بالخوف الآن؟ حاول أن تنظر إلى الأشياء من خلال عدسة القلق - ماذا يمكن أن يكون الرفض المتصور؟ فعل هذا لن يساعدك فحسب على فهم المشكلة، لكنه سيخلق مشاعر التعاطف التي سترشدك للعمل.
- **لا تأخذ الأمور على محمل شخصي.** مرة أخرى، هذا لا يتعلق بك - لكنه يتعلق بما حدث للأخر منذ زمن طويل. إذا كنت قادراً على أن تبقى هادئاً ومتفاعلاً، فسيساعدك هذا على أن يكون كذلك.
- **تجنب الغموض.** الحقيقة هي أن كثيراً من الفموض سيتلاشى تماماً إذا اجتهدنا قليلاً وحاولنا أن نكون واضحين. لن يقرأ الآخر كلماتك وأفعالك على أنها رفض إذا أبرزت نواياك الحقيقية.

• كن جديراً بالثقة. ليست فكرة جيدة على الإطلاق أن تتجاهل الآخرين أو لا تقي بوعودك، لكن الأمر سيكون أسوأ حين تعامل مع شخص ينظر من خلال عدسات القلق.

دعنا نفترض أنك أضفت عضواً جديداً لفريقك تدعى "جوليا"، وأنك تتوق لإشراكها في المشروعات الحالية للفريق؛ لذلك، طلبت منها أن تدير المؤتمر القادم - وهو الدور الذي كان يلعبه "ديفيد"، الشخصية الناظرة من عدسة القلق. والآن بعد ما عرفته عن عدسة القلق، ما الذي ينبغي أن تفعله؟

حين تستقرق دقيقه لترى الأمر من زاوية "ديفيد"، ستدرك في الحال أن هذا الموقف سيبدو غامضاً له. سيسأله لماذا منحت هذا الدور لـ "جوليا"؟ لم تكن راضياً عن أداء "ديفيد" - هل أصبح خارج دائرة حساباتك؟ حتى الموظف الذي ينظر من عدسة التعلق الآمن قد تساوره هذه الشكوك - ومن ثم فمن المؤكد أن تجول بذهن الناظر من عدسة التعلق القلق.

إذن، عليك أن تبدأ بإزالة الغموض بقدر ما تستطيع. التق "ديفيد" قبل أن تخبر "جوليا" بالأمر، وشرح له أسبابك المنطقية. طمئنه أنك سعيد جداً بأدائه وأن تعين "جوليا" في هذا الدور ليس دليلاً على إخفاقه. وإن أمكن، فاعرض عليه مهمة تعيد الاطمئنان لنفسه من خلال منحه مسؤولية أكبر أو فرصة أخرى للنجاح.

اما مرتدو عدسة الاجتناب، فإن كلمة السر في التعامل معهم هي الصبر؛ لأن هؤلاء الأشخاص يتباون مع الآخرين ببطء. فيمكن للأمر أن يستغرق أعواماً. إليك بعض الأشياء الأخرى لتضعها في ذهنك:

• التوتر يتشطّع عدسة الاجتناب. يفضل البالغون الناظرون من عدسة الاجتناب الابتعاد عن الآخرين حين يشعرون بالتوتر، لذلك كن مدركاً أنهم سينعزلون خلال مرورهم بالأوقات العصيبة.

• ضع توقعات لنفسك. لا تتوقع أن يمنحك الشخص الناظر من عدسة الاجتناب الكثير من الدفء أو الدعم، لذلك من المهم ألا تأخذك كدليل على العداء أو الكره. (تذكر أنك ترتدي أيضاً عدسة الثقة - ومن السهل أن تشوه رؤيتك نحو هؤلاء الأشخاص).

• امنح الآخر قدرًا معتدلاً من المودة. الشخص الناظر من عدسة الاجتناب يقلق من التودد الكبير، ولا يحترمه. فينبغي أن تكون درجة توడدك ثابتة. ومع مرور الوقت، ستصبح علاقاتك معه أكثر ودًا - دع الأمور تسير، ولا تحاول أن تقرب أو توడد إليه بالإجبار.

فك في الطريقة التي ستعامل بها زميلة جديدة تتظر من عدسة الاجتناب لتعمل معك والأعضاء الآخرين للفريق هي مشروعات عدة. إنها تدعى "مارجريت" وقد عينها مديرك لتتولى قيادة المؤتمر القادم، وتظن أنها تشعر بقليل من الاعباء. لكن لسوء الحظ، وجدتها ترغب في وجود مسافة بينها وبين الآخرين ولا تريد طلب المساعدة. بعد أن تعرفت على طبيعة عمل عدسة الاجتناب، ماذا عليك أن تفعل؟

"مارجريت" تشعر بالتوتر، وهو ما سيزيد بدوره من رغبتها في الانعزاز. وسيزيد أيضًا من عزوفها عن طلب المساعدة؛ لأنها ستشعر بأنها مضطورة للجوء إليك - وأنت شخص غريب لا يوجد لديها سبب لأن تثق به.

ليست هناك مشكلة في أن تفترض أنها تحتاج إلى المساعدة - وأن تفترض أنها لن تبدو سعيدة أو ممتنة حين تعرض عليها هذه المساعدة. (تذكر أن الأمر لا يتعلق بك. لا تأخذ الأمر على نحو شخصي). حاول إلا تزيد من اهتمامك بالأمر حين تعرض عليها المساعدة؛ لأنك لا تريد أن تبدو متلهفاً لذلك. لا تحاول أن تكون الصديق الجديد الأفضل لها - تعامل معها على أنها زميلة يمكنها الاعتماد عليك لتقديم المساعدة. تعامل مع الأمر بصورة طبيعية، لكن كن حازماً. استخدم جملًا مثل: "دعيني أساعدك في ذلك"، ولا تقل لها: "هل تودي أن أساعدك هي ذلك؟" إذا

طرحت عليها هذا السؤال، سيكون جوابها بالتأكيد هو: "كلا، شكرًا"، مهما كان احتياجها لتلك المساعدة.

هناك شيء عليك أن تضعيه في ذهنك بشأن هذه العدسات الأربع - الوقاية، والارتفاع، والقلق، والاجتناب - وهو أن العدسات ثابتة لكن الأشخاص يستطيعون تبديلها خلال حياتهم وهم يفعلون ذلك بالفعل. تجربة فقد يمكن أن يجعل الشخص صاحب عدسة الارتفاع يرتدي عدسة الاجتناب، وتتجربة التعرض للرفض يمكن أن يجعل الشخص صاحب التعلق الآمن يرتدي عدسة القلق أو حتى الاجتناب. والعكس صحيح - فالعلاقات الإيجابية والفعالية يمكن أن تساعد الأشخاص المرتدين لعدسة الاجتناب أو القلق على الوثوق بالناس وارتداء العدسة التي تغير من حياتهم الاجتماعية والعاطفية. ربما تكون جزءًا من هذه العملية بالنسبة للأخرين؛ لأنك تفهم الآن السبب الذي يجعلهم يرتدون تلك العدسات.

### الأحكام الرئيسية

- خلال الطفولة، تكون نماذج ذهنية عن طبيعة العلاقات الإنسانية - وما إذا كان يمكن الوشوق بأننا سند الآخرين بجانبنا حين نحتاج إليهم أم لا. ونصف البالغين تقريبًا (على سبيل المثال، المرتدين لعدسة التعلق الآمن) بأنهم يستطيعون التكيف ومنع الثقة وتكوين العلاقات والحفاظ عليها. أما بالنسبة للنصف الآخر منهم، فالأمر ليس بهذه السهولة.
- البالغون المرتدون لعدسة التعلق القلق، كما يشير الاسم، يشعرون بالقلق الشديد نحو علاقاتهم. ويفرون التودد بشكل مستميت، لكنهم قلقون دائمًا من أن يقابلهم الآخرون بالرفض؛ لذلك، يصبحون شعبيًا في التعلق بالأخرين ويتشبّثون بهم وتتغير حالتهم الانفعالية من حين لآخر.

- لكي تتواءل بفاعلية مع المتكلمين أصحاب عدسة التعلق للقلق، من المهم أن تتتجنب الغموض في تعاملاتك، وعليك أن تحرص على الا يصدر عنك سهواً أية إشارة دالة على رفضك له (أو حتى أية إشارة يمكن أن تفسر على أنها رفض). كن محل ثقته، وكن صبوراً، ولا تأخذ ردود الأفعال المبالغ فيها على محمل شخصي؛ فالامر لا يتعلق بك.
  - البالغون العرتيون /عدسة التعلق الاجتنابي/ لا يتقدون بدعم الآخرين لهم حين يحتاجون إليهم؛ لذلك يبتعدون عنهم وعن أي نوع من أنواع التواء حتى لا يتعرضون لرفض الآخرين إليهم، فتكون النتيجة هي اللامبالاة والانعزال والفتور.
  - عند التواء مع الأشخاص أصحاب عدسة الاجتناب، تذكر أن الافتقار للود من جانبيهم ليس بالضرورة نوعاً من العداء – ولكنه يدل على الحذر. فلا تحاول أن تزيد من ودك نحوهم؛ لأنك ستجعلهم يشعرون بعدم الارتباط. بناء العلاقات مع هؤلاء الأشخاص يستغرق وقتاً طويلاً، فمن الضروري الاتعلق بشأن ذلك.
-

## الجزء ٤

كن مفهوماً وافهم الآخرين  
بدقة أكبر

## تصحيح الانطباعات السيئة وتجاوز سوء الفهم

لا يعتقد مديرك أنك موظف كفاء، أو يظن زميلك أنك شخص متهدل. إذن، فالانطباع الأول الخاص بمرحلة الإدراك الأولى الذي تركته كان سيئاً - ربما لأنك لم تكن تعلم شيئاً عن تعزيزات الإدراك وعدساته - والآن عليك أن تصلح الدمار الذي أحدثته. حسناً، الأوقات العصيبة تتطلب اتخاذ إجراءات جادة. أنت بحاجة إلى جعل الآخر يدخل إلى المرحلة الثانية من الإدراك، المرحلة الصحيحة، حتى يتتصحّح هذا الانطباع ويصبح أكثر دقة.

ما إن تدخل المرحلة الثانية، حتى يأخذ الشخص الآخر في اعتباره الظروف التي تعطيه بأفعالك (على سبيل المثال، قد تكون موظفة كفاء... ولكن هذه النوعية من المهام جديدة عليها). وقد يفكرون في دوافع أخرى لسلوكك (على سبيل المثال، ربما لا يقصد التهدل... ربما يحاول فحسب الظهور بأنه عالم بمواطن الأمور، لكنه لا يعلم الطريقة الصحيحة لاظهار ذلك). في المرحلة الثانية، سيكون الآخر مستعداً القبول احتمالية أنه أساء فهمك (على سبيل المثال، ينبغي أن أعطيه فرصة ثانية - فلا يستطيع الجميع ترك انطباع أول جيد).

يستطيع الناس أن يغيروا آراءهم في الآخرين طوال الوقت، ورغم أهمية الانطباع الأول، فإنك تستطيع فيما بعد أن تعطى انطباعاً آخر

إيجابيًّا. المهم هو أن تفهم ما يدور داخل ذهن الآخر - وما يلزم فعله ليغير انطباعه الأول عنك.

أولاً: من الصعب أن تجعل المتلقي يدخل إلى المرحلة الثانية من الإدراك، فالامر يتطلب بعض الصبر، والجهد، والتخطيط الدقيق. بصورة عامة، هناك طريقتان للتعامل مع هذا التحدي.

### قدم للأخر الكثير من الأدلة الدامغة على خطأ قراءته لشخصيتك

إحدى الطرق التي تساعدك على دفع الآخر للدخول إلى المرحلة الثانية هو تقديم الكثير من الأدلة الدامغة على أن انطباعه عنك خطأ. بطريقة أخرى، كثف من هذه الدلائل إلى أن يتخلى بخلاء الإدراك عن التفكير في هذا الانطباع مرة أخرى. يجب أن يكون الدليل جاذبًا للانتباه؛ لأنهم سيلاحظون فحسب المعلومات التي تتعارض بشكل واضح مع انطباعهم الحالي عنك. بطريقة أخرى، إذا كنت قد أعطيت الآخر انطباعًا بأنك شخصية منعزلة وغير وودة، لكنك حاولت أن تبدو وودةً بعض الشيء حين قابلته مرة أخرى فإن هذا لن يكفي لأن يحدث أي تغيير - لأنه لن يلاحظ ذلك من الأساس.

إذن، كن جاهزًا لأن تعامل بالأسلوب النقيض تماماً. على سبيل المثال، تخيل أن موظفك "كارل" يتاخر دائمًا عن الموعد المحدد للعمل. لقد تحدثت إليه في ذلك عدة مرات، لكنه لم يتغير، فأدى سلوكه إلى أنك كونت عنه فكرة سيئة بشأن كفاءته والتزامه. وحين أدرك "كارل" ذلك، قرر أن يفتح صفحة جديدة ويصبح منضبطاً في مواعيده، أملاً في أن يغير ذلك انطباعك عنه. فظل يأتي كل يوم لمدة أسبوع في الموعد المحدد. هل تعتقد أن هذا سيؤدي بك لتغيير نظرتك نحو "كارل"؟ هل تعتقد أنك حتى قد تلاحظ ذلك؟

ماذا إذا قرر "كارل"، بدلاً من ذلك، أن يأتي مبكراً عن الموعد بساعة وذلك يومياً لمدة أسبوع؟ سيكون هذا السلوك ملحوظاً لأنّه يمثل تغييراً كبيراً - وسيكون من الصعب إلا تغير انطباعك عنه. وقد تتساءل: "ماذا حدث لـ "كارل"؟" ، وستتبه أكثر لسلوكه في الأسابيع التالية لترى ما إذا كان هذا التغيير مستمراً أم لا. ومن ثم سيؤدي سلوك "كارل" إلى انتقالك للمرحلة الثانية من الإدراك.

هذا ما يفعله الكثيرون من الممثلين حين يؤدون دوراً يتطلب منهم تغيير مظهرهم للأسوأ. فحين تصبح الجميلة "شارلز ثيرون" هناء قبيحة في دور السفاحية التي أدتها في فيلم *Monster*، أو حين يفقد النجم الوسيم والساخر "ماثيو ماكونهي" عشرين كيلو جراماً من وزنه ليؤدي دور رجل مصاب بالإيدز في فيلم *Dallas Buyers Club*، لن يكون بوسع الجمهور أو النقاد إلا أن يروا هؤلاء الممثلين بأعين جديدة. ستجد فجأة، أن المؤدي الذي تعودت أنت - ومانحي جوائز الأوسكار - أن تراه " مجرد وجه آخر جميل" أو "ممثل كوميدي رومانسي" يجدر التعامل معه بشكل أكثر جدية بكثير. حين يكون الدليل الذي تقدمه للأخر مثيراً للانتباه أو من الصعب تجاهله، لن يكون أمامه إلا أن يدخل إلى المرحلة الثانية ويعيد التفكير في الافتراضات التي وضعها عنك.

إذا كنت تريدين أن تغير انطباع الآخر عنك، يجب أن تكشف أدلةتك على ذلك. إذا كان مديرك يعتقد أنك غير كفاء، فالاداء الجيد لمرة أو مرتين - حتى إذا كان أداؤه مبهراً - لن يكون كافياً لتحقيق النتيجة المرجوة. فمن السهل للغاية أن يعتبر ذلك نوعاً من العحظ - فالقيام بالشيء الصحيح لمرة واحدة لا يعني شيئاً.

على الجانب الآخر، الإظهار المتكرر والمكثف للكفاءة الشديدة، أو عدم التحذق، أو الود (بالإضافة إلى القليل من الأشياء التي تعوق انتباه الملتقي في أثناء تلك العروض) سيخلق في ذهنه تناقضاً معرفياً شديداً ولكي يتتجاهل أو يتخلص من هذا التناقض، سيحضر إلى الدخول في المرحلة الثانية لمحاولة تقليل الشعور بالضيق وتصحيح الأمور.

وبما أن هذا الأمر يتطلب الكثير من الأدلة، فإن هذا الأسلوب سيستغرق وقتاً وجهداً كبيرين. مثال على ذلك: هناك صديق عزيز على يدعى "باتريك" كثيراً ما تكون الانطباعات الأولى عنه سلبيّة. إنه يترك أسوأ الانطباعات التي رأيتها في حياتي. حين يشعر بالتوتر، كما يفعل دائماً عند مقابلة شخصيات جديدة، يستخدم أسلوبًا دفاعيًّا سلبيًّا وغريباً للغاية: لديه قدرة خارقة على إيجاد شيء تشعر نحوه بالتأثير والحساسية الشديدة، ثم يعلق بشكل مهين عليه: فهو من يترك هذا الانطباع السيئ عن نفسه.

من يلتقي "باتريك" لا يأخذ عنه انطباعاً سلبيًّا فحسب، بل يكرهه بشدة. لكن الحقيقة هي أن "باتريك" من أكثر الشخصيات الودودة، واللطيفة، والمخلصة التي ستقابلها. فبمجرد أن يزول عنه التوتر وتتعرّف عليه بشكل جيد، ستدرك أنه مختلف تماماً عن الانطباع الأول الذي تركه لديك. لقد لاحظت أن هذه العملية تستغرق ما يقرب من ستة أشهر – وهذا هو السبب في أن أصدقاءه هم فحسب من أجبرتهم الظروف على قضاء هذه الفترة الكبيرة معه، مثل زملاء الدراسة والعمل. فإن الأمر يلزمه المرور بالكثير من المواقف معه لكي تدرك الخصال الطيبة التي يتمتع بها "باتريك" وتمحو انطباعك الأول عنه – هذا الانطباع الذي يخالف تماماً شخصيته الحقيقية.

### اجعلهم يرحبون في مراجعة آرائهم عنك

إذا لم يكن وقتك يتسع لقضاء ستة أشهر حتى يدرك المتلقى حقيقة شخصيتك، سيكون عليك أن تستخدم الخيار الثاني. حين تستطيع أن تجعل الآخر يرغب في مراجعة رأيه عنك، تستطيع تحقيق أهدافك بطريقة أسرع وبأقل مجهود. لكن هذا النهج يتطلب منك استخدام بعض التخطيط الإستراتيجي الذكي.

كل من الإستراتيجيات التي سأصفها فيما يلي تزيد من احتمالات دخول المتلقي إلى المرحلة الثانية من الإدراك وتكون انطباع أكثر دقة (وأكثر إيجابية) عن شخصيتك. يمكنك استخدامها على حدة أو مع بعضها ببعض لجعلها أكثر فاعلية.

حقق هدف الآخر في أن يظهر كمتحقق للإنصاف وعدم التحيز بوجه عام، يميل الناس إلى رؤية أنفسهم أشخاصاً عادلين وحياديين. وإذا سألتهم ما إذا كان هدفهم هو الحكم على الآخرين بطريقة عادلة ومعاملتهم وفقاً لذلك أم لا، سيكون جوابهم بالتأكيد هونعم. يطلق علماء النفس على ذلك هدف عدم التحيز.

تشير الأبحاث إلى أن هذا الهدف حين يكون قوياً ونشطًا - أي أن يتلزم المتلقي بصدق باتباع أسلوب منصف في التعامل وأن ينشط هذا الهدف في ذهنه خلال الموقف العالى - سيبتعد المتلقي تلقائياً وبدرجة كبيرة عن التحيزات والقوالب النمطية.<sup>1</sup> بطريقة أخرى، لن يطرأ على ذهنه أية تحيزات، ومن ثم لن يكون هناك تأثير على تصوره للشخص الآخر. الأمر يشبه تحطيم المرحلة الأولى والتوجه مباشرةً للمرحلة الثانية؛ حيث يصبح الانطباع الذي تتركه أكثر دقة وأكثر تماشياً مع نواياك.

المشكلة، بالطبع، هي أنه حتى حين يكون هدف عدم التحيز لدى الآخرين قوياً، فهم لا يركزون عليه حين يحكمون على شخصية الطرف الآخر. في النهاية، أنت تريد أن تكون غير منحاز، لكن متى آخر مرة قلت لنفسك ذلك: "أريد حقاً أن أحكم على هذا الشخص بإنصاف ودقة، دون أي انحياز أو قوالب نمطية"؟ هل كان ذلك حين قابلته للمرة الأولى؟ بالطبع لا يفعل أيّ منا ذلك. إذن، فرغم رغبتنا في أن نكون حياديين، لا ينشط هدفنا في عدم التحيز، ومن ثم نطلق العنوان لتحيزات المرحلة الأولى في العبث بالأمور، وفي النهاية نخفق حتى في تحقيق الإنصاف.

لكن كما اكتشف زميلى "جوردون موسكوفيتش"، عالم النفس بجامعة ليهـاي، أن هناك طرقاً للفت انتباه الناس لأهدافهم في تحقيق عدم

التحيز - أي تتشيّط هذا الهدف من خلال تفاعل محدد، في حالة ما لم يفعلوا ذلك بأنفسهم.<sup>٢</sup> أولاً، يمكنك استخدام قوة التصنيف. بوجه عام، سيحاول الناس التوافق مع التصنيفات التي تحدد لهم، بشرط أن تكون إيجابية وليس متعارضة مع رؤاهم. على سبيل المثال، عندما هيئ للأفراد الذين أشهموا في التبرع لجمعية خيرية إنهم "أسخاء"، منحوا الجمعية مزيداً من المال حين طلب منهم تبرع آخر بعد أسبوعين. كما لو أنهم قالوا لأنفسهم: "حسنا، في النهاية، أنا مانع سخي، والأسخاء هم من يعطون المزيد".

يمكنك استغلال هذه القوة من خلال الإشادة "بأنصاف" الآخر، أو "حياديته"، أو "تصوره الثاقب"، أو "دفته الخارقة" في الحكم على الآخرين. إذا كنت لا تعرف الشخص الآخر جيداً وليس لديك أي شيء تستند إليه لتصدر مثل هذه الأحكام، يمكنك تجريب أسلوب مختلف - أشر إلى أن في إطار عمل المتلقى أو منصبه في الشركة، تعد القدرة على تقييم الآخرين بدقة وعدالة "من المهارات الرئيسية التي يجب إتقانها". لن تكذب؛ لأنها دائمًا من المهارات المهمة، مهما كان ما يفعله الشخص من أجل كسب لقمة العيش. لكن تذكير الشخص بأهمية ذلك، سينشط هدف عدم التحيز الذي سيؤدي به للدخول إلى المرحلة الثانية من الإدراك.

ومن المثير للاهتمام، أن "موسكونفيتش" وجد أن هناك طريقة أكثر فاعلية لتحفيز الرغبة في تحقيق عدم التحيز - وهي تذكير الآخرين بالأوقات السابقة التي أخفقوا بها في تحقيق الإنصاف والحيادية. فخلال دراسته، كان يطلب من المشاركين التفكير في الأوقات السابقة التي تأثر بها حكمهم على الآخر بالصورة النمطية للمجموعة التي ينتمي إليها - على سبيل المثال، حينما شككوا في قدرة المرأة على القيادة، ليس شيء إلا أنها تنتهي ببساطة لجنس النساء، أو حين شعروا بالتهديد في وجود رجل ذي بشرة سوداء لم يفعل أي شيء يشير لهذا التهديد. لكن صرحة، ليس من الصعب على أي منا أن يجد وقتاً حكم فيه على الشخص الآخر بطريقة لا يفتخر بها.

ما يجده "موسكونفيتش" باستمرار هو أن التذكير يأخذ حفارات الماضي بشأن تحقيق الإنصاف يخلق رغبة قوية في تحقيقها في الحاضر. وهو ما يشير إليه بالإدراك التعمويضي؛ لأنها محاولة غير واعية يقوم بها ذهن الآخر لتعويض الأخطاء التي ارتكبت في الماضي - وليعيد الأمور إلى نصابها. وهذا الإدراك يؤدي إلى تشويط شديد لهدف عدم التحيز وامتناع شبه تام عن القوالب النمطية والتحيزات.

أتخيّل أنك تتساءل الآن كيف لك أن تذكر الشخص الآخر بالأوقات التي افتقر حكمه بها إلى الإنصاف دون، كما تعرف، إغضابه أو إثارة الضغينة في نفسه نحوك؟ حسناً... هذا سؤال جيد. لا ينبغي أن تجعل الشخص الآخر في موقف المدافع عن نفسه؛ لأن عدسة الآنا ستتشطّط، وحينها تصبح في مشكلة. عليك أن تكون حذراً.

بدلاً من إلقاء القبم على الشخص الآخر، حاول أن تتحدث بصرامة عن تحدياتك مع تطبيق الإنصاف عند التعامل مع الآخرين. أروي قصتك عن الوقت الذي أساءت فيه الحكم على أحد الأشخاص، من خلال الاستسلام إلى النمطية أو بعض التحيزات الأخرى. لدى قائمة كاملة (أشعر بالحرج من ذكرها) بمثل هذه القصص التي استخدمتها في تلك الحالات:

**طالبة جامعية من ريف بنسلفانيا:** ظننت أنها ستكون معلمة وساذجة، لكنني وجدتها تتمتع بذكاء حاد وحفظة يمكن أن تنافس بها أي شخص ولد ونشأ في نيويورك.

رجل أشعث مرقدياً قميصاً وينطألاً رياضياً متسيخين؛ وجدته يتجول في أروقة جامعة كولومبيا، وكدت أستدعي له الأمن - ثم رأيته مرة أخرى بعد شهر، يلقي محاضرة على القسم بأكمله عن الإحصائية الجديدة المعقدة التي توصل إليها.

(هذا الرجل، وهو عالم نفس وخبير إحصائي مشهور، أصبح فيما بعد أحد أساتذتي. ونعم، كان مظهراً دائماً هكذا - رغم أنه أحياناً كان يغير القميص).

بنت متخرجة حلقة الرأس ويغطي جسدها الوشوم: لقد تجنبت المرأة لشعوري بالرعب نحوها، لكنني وجدتها (بمجرد أن أجبرتها الظروف على التواجد معاً) من أكثر الشخصيات اللطيفة والودودة التي عرفتها في حياتي. (هوايتها - وهذهحقيقة - الحياكة والتانجو الأرجنتيني. إذن، قد يكون انطباعك خطأ).

ما إن تعرف بهذا النوع من الفشل من خلال التحدث عن النماذج التي مررت بها، فستدع الآخر يقوم بالشيء ذاته متسائلاً إذا كان هذا الأمر حدث معه من قبل أم لا. حتى إذا لم يرو إحدى القصص، فسيجعله ذلك يفكر... وسينشط هدفه في تطبيق الإنصاف. وبذلك ستخلق له مساحة لرؤيتك بطريقة جديدة وأكثر دقة.

**لاحظ الأوقات التي يفقدون فيها القدرة على السيطرة**

الإنسان لديه رغبة عميقة وأساسية في التتبُّو والسيطرة على ما حوله. كي نحيا، نشعر بحاجة متأصلة ومطلقة للشعور بأننا نفهم العالم، وأننا نكاد نستطيع التتبُّو بما سيحدث، وأن بإمكاننا تسيير الأمور لصالحتنا. هذا التوق الأساسي لأن تكون قادة لسفينةتقا في الحياة لديه مقتضيات جديدة في العالم الحديث.

أظهرت الكثير من الأبحاث على مدار عقود أن الأشخاص الذين يرون أنهم المتحكمون في حياتهم - أي لديهم المزيد من الخيارات والقليل من الشك في حياتهم العملية والشخصية - هم أكثر سعادة، وأقل توتراً، وأفضل قدرة على التكيف مع مشكلات الحياة من هؤلاء الذين يرون أنهم كقطع الشطرنج التي يتحرك دون إرادة. الأشخاص الذين يشعرون بالتحكم في حياتهم يحققون أيضاً المزيد من أهدافهم ويقدرون على إحداث تغييرات كبرى في نمط الحياة حين يريدون ذلك.

على الجانب الآخر، فقدان التحكم في حياتنا يؤدي إلى الشعور بالعجز، واللامبالاة، والاكتئاب. في الحقيقة، يعد إدراكنا لانخفاض قدرتنا على

السيطرة أحد العلامات الرئیسية للأكتئاب - سهم المسببة يشير في كلا الاتجاهین: فقدان السيطرة يخلق الاكتئاب، والشعور بالاكتئاب يقلل من شعورنا بالسيطرة.

بالطبع، هناك الكثير من الأشياء الأخرى التي تقلل شعورنا بالسيطرة. فالكوارث الطبيعية، والفقد غير المتوقع، والضفوط، وعدم الاستقرار، والافتقار للخيارات، والقهر، والإدارة التفصیلیة - كل تلك الأشياء يمكن أن تؤدي بنا للشعور نسبياً بالعجز وسلب الإرادة. وهذا ما يراه معظمنا شعوراً سلبياً للفایة.

وليس من العجیب أن تعرف أن أول شيء يحدث حين يشعر الناس بفقدان السيطرة هو محاولة استعادتها. وإذا لم يستعودوها من خلال الهجوم على المشكلة مباشرة (على سبيل المثال، أن تقول للمدير الذي يمارس نظام الإدارة التفصیلیة: "أنا مستقيل")، سيغوضونه بطرق أقل وضوحاً دون وعي منهم إلى حد كبير. على سبيل المثال، ستتجدد أن من يشعر بفقدان السيطرة يلجأ إلى التجھیم أو التفكير السعري أو الغرافي، لمحاولات الحصول على بعض التأثير على الأشياء الأخرى التي لا يمكن السيطرة عليها.

جزء كبير من السيطرة يتعلق بالقدرة على التنبؤ بما سيحدث - لذلك زيادة قدرتك على التنبؤ بما قد يفعله أو يقوله الآخرون هي طریقة أخرى لتعویض الشعور بالسيطرة؛ لذلك، ستتجدد أن الناس الذين يشعرون بفقدان السيطرة يتسمون بمزيد من اليقظة، ويبذلون المزيد من الجهد، ويهتمون أكثر بالتفاصيل عندما يلاحظون الآخرين.

على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، طلب الباحثون من مجموعة من الفتيات الجامعيات حل سلسلة من الأحجیات.<sup>٣</sup> من أجل الوصول إلى الحل الصحيح، كان ينبغي على الطالبات الحصول على تقييم دقيق بعد حل كل أحجیة على حدة. بعض من هؤلاء المتطلوبات سیئات الحظ لم يحصلن على هذا التقييم الدقيق - بل كان كل ما حصلن عليه هو مزيف

من الملاحظات المزيفة والحقيقة بعد كل أحجية. وحين طلب منها تحديد النموذج الكلي بعد الأحجية الأخيرة، قمن بالتخمين دون أن يقال لهن ما إذا كنا على حق أم خطأ. تعد النماذج غير القابلة للتقبّل بالإضافة إلى الافتقار إلى التقييمات الصحيحة النقدية طريقة بارعة لتفويض شعور المرء بالسيطرة وهذا بالضبط ما شعرت به الفتيات الصغيرات.

بعد ذلك، قيل للفتيات إنهن سيؤدين مهمة أخرى مع وجود شريك معهم. وستتاح لهن الفرصة لئن يطلبن مقدماً معلومات عنه. وجد الباحثون أن هؤلاء الفتيات اللواتي شمن بفقدان السيطرة طلبن مزيداً من المعلومات الشخصية، والتشخيصية عن شريك المهمة المستقبلي. لاستعادة شعورهن بالسيطرة، سعنن لفهم الشخص الذي سيعملن معه بطريقة أكثر دقة.

حين يسعى الشخص الآخر "لتتعرف عليك" بينما يشعر بفقدان السيطرة، فليس سهلاً (أو، بالمعنى الدقيق للكلمة، ليس أخلاقياً) أن تضع هذا الشخص في هذه الحالة. أفضل شيء تفعله هو استغلال الأوقات التي تلاحظ بها أن الآخر يشعر بفقدان السيطرة - أي حين يشعر بالتوتر، أو القلق، أو القليل من الإحباط، أيًّا كان السبب.

حين يشعر الشخص الآخر بفقدان السيطرة، يمكنك أن تمرض عليه أن "يتعرف عليك بدقة" كطريقة لاستعادة هذه السيطرة. لا أقصد أن تقول ذلك - في الحقيقة، أنت لست بحاجة لهذا الأمر؛ فالشخص الآخر الذي يشعر بالتوتر سيحاول تلقائياً أن يستوعب ويعرف أكثر على ما حوله، بمن فيهم أنت. فهذه آلية تكيف تلقائية - جميعبنا نسير على هذا النهج.

على سبيل المثال، إذا كان عمالك يمر بفترة من عدم الاستقرار - مثل مبادرة لإحداث تغيير أو قيادة جديدة - فسيكون هذا هو الوقت المناسب للتقرب من زميل تود أن تترك لديه انتباعاً أفضل. بالإضافة إلى أن التعرف عليك عن كثب - ربما على الغداء - سيسهل من العمل المشترك مع زملائك. "التعرف على الآخر" طريقة جيدة لزيادة شعور

المرء بالسيطرة، لذلك يعد هذا الأسلوب جذاباً. (إذا كنت تقابلت مع هذا الزميل لعدة مرات لكنك لا تعرفه عن كثب - لنقل إنك تعمل معه منذ عام - يمكنك أن تلتقي معه على الغداء كطريقة لإيجاد سهل للعمل مما يزيد من الفاعلية. هذه طريقة أخرى لزيادة السيطرة).

فك في مثال آخر. دعنا نقل إن مديرتك تبدو مثقلة بعدد المشروعات المنوط بها تنفيذها. في هذه الحالة يمكنك أن تعرض عليها المساعدة وتستغل الفرصة لإظهار مهاراتك التي تريد أن تلفت انتباها إليها - على سبيل المثال، المهارات التنظيمية، أو اتخاذ المبادرة، أو المرونة تحت الضغط. تقديم المساعدة لمديرك أو زميلك حين يمر بأزمة طريقة رائعة لإبراز نقاط قوتك في الوقت الذي يكون فيه الآخر أكثر قدرة على ملاحظتها.

**اجعل نتائجهم معتمدة عليك**

الطريقة الأسهل والأكثر مباشرة لترغيب الآخر في روحك بطريقة صحيحة - كي تكون جهود المرحلة الثانية مجديّة - هي أن تخلق حالة من التبعية المتبادلة بينك وبين الآخر. يطلق علماء النفس على ذلك تبعية النتائج، ولها نوعان أساسيان.

### سوف تحتاج إلى

هذا هو النوع الأقوى، حيث لا تستطيع فعلياً الحصول على ما أريد دون التعاون معك. وهذا هو السبب في أن الضعف يولي اهتماماً وثيقاً بالقوي، وهذا ما يجعل الأفراد الذين يجب أن يعتمدوا على أحد الزملاء لإنجاز إحدى المهام يبذلون الجهد لفهم سمات هذا الشخص، ونواياه، وعاداته بطريقة أكثر دقة. هذا النوع من تبعية النتائج يجعل التعاون ضرورة. أنا بحاجة لأنكون قادراً على التبؤ بسلوكياتك، ورغباتك، واحتياجاتك، والتجاوب معك وفقاً لذلك.

الحاجة للإدراك الدقيق الناتجة عن التبعية المتبادلة الحقيقة ربما تلعب أيضا دوراً كبيراً في العلاقات العاطفية. ففي البدايات الأولى للعلاقة بين الزوجين، تجد أنهما يريان بعضهما بعضاً بعدها وردية اللون، حيث يركزان فحصبا على الصفات الجيدة في الآخر وتجاهلان بقية الصفات الأقل جاذبية؛ لأن حياتهما لا تزال مستقلة نسبياً. لكن ما إن يتغير ذلك - ما إن تزد الالتزامات - فتكون هناك فواتير مشتركة مستحقة الدفع، وأطفال يحتاجون إلى الرعاية - لن نستطيع أن تخيل أية صورة ذهنية غير حقيقة عن شركائنا في الحياة. قد لا تتلاشى الرومانسية حين نتعرف جيداً على بعضنا بعضاً، لكننا يجب أن نتعرف جيداً على بعضنا البعض إذا كنا ستشترك في عمل يتطلب تبعية متبادلة.

إذن، حين يأخذ أحد الأشخاص انطباعا خطأ عن شخصيتك، أيها كان السبب، فمن مصلحتك أن تبحث عن طرق لزيادة التبعية المتبادلة بينك وبينه. ساعد أحد الأشخاص في المشروع الذي يعمل به، أو سل مديرك إذا كنتما تستطيان العمل معاً في إحدى المهام. (المديرون يحبون أي شيء يدعم بناء الفريق، لذلك سيرحبون بهذه الفكرة). قدم للآخر أفضل سبب ممكن للرغبة في رؤيتك بطريقة صحيحة - وهو أنه يحتاج إليك إذا كان يريد النجاح.

### ستضطر للتعامل مع

طور البشر كثيراً من طرق التعامل مع الضيق والتوتر - وهي المهارات والإستراتيجيات التي تمكنا من الشعور نسبياً بالسعادة والتفاؤل حتى حين تتعرقل الأمور. أطلق عالما النفس "تيموثي ويلسون" و"دان جيلبرت" على تلك الآليات مصطلح جهاز نظام المناعة النفسية، ووظيفته هي حمايتنا من التوبيات الطويلة للمشاكل السلبية العادة. على سبيل المثال، كثيراً ما يستطيع الناس استباق دروس حياتية مهمة من الإخفاقات التي تشعرهم بمزيد من القوة والذكاء لأنهم مرروا بها. فهم يحصلون ما لديهم من النعم

ويركزون على نصف الكوب الممتلئ، بدلاً من التركيز على النصف الفارغ. كما يقررون أن حياتهم أفضل من دون هذه العلاقة (أو الوظيفة) التي فقدوها؛ لأنها لم تكن لتسعدهم على الإطلاق. وحين يعلمون أن عليهم تحمل شيء عصيب أو مؤلم لفترة قصيرة - مثل إعادة التأهيل من إصابة ما أو أربعة أعوام من الدراسة في كلية الطب - يبعث الأشخاص الأكثر نجاحاً عن طرق للتفكير في أهدافهم التي تجعل تسلق الجبل أسهل.

إذن، حين تعلم أنك سترى وتعامل بانتظام مع شخص تكرهه - وحين يكون بالطبع لا مفر من ذلك - يبدأ جهاز المناعة النفسية في إقناعك بأن الأمر لن يكون سيئاً للغاية. ستقول لنفسك، هو ليس بهذا السوء، أليس كذلك؟ الآن أنا أفكر في ذلك، لكنه بالطبع كان يتسم بالطيبة في أحد الأوقات.

ذات مرة استخدم زميلي "جاك"، هذه الإستراتيجية وأتت بثمارها. كان "جاك" يخطط للزواج بأبنة مدير إعلانات ناجح للغاية في نيويورك، ولم يكن الأب سعيداً بهذه الزبيعة. فكان "جاك" المنحدر من ولاية تكساس والبالغ من العمر اثنين وعشرين عاماً شاباً حديث التخرج بلا أي مستقبل مهني أو مال يرتبط باسمه. وكانت الفتاة قد أتمت العشرين من عمرها، ولم يكن مر على تعارفهما إلا بضعة أشهر. لكنَّ الاثنين كانوا يرغبان في الزواج من بعضهما بشدة وكانا على يقين (مثل من هي أعمارهما) أنهما خلقا لبعضهما.

لذلك، قرر "جاك" دون سابق إنذار أن يحرم حقائبه ويحجز في أول رحلة متوجهة إلى نيويورك. فوصل إلى منزل حماء المستقبلي وأوضاع أنه لا ينوي المغادرة قبل أسبوع على الأقل - رغم أن التعارف على بعضهما البعض وتغيير التفكير القديم لوالدتها كان يحتاج لوقت أطول. أيدن "جاك" أنه إذا التحقق للرجل مثل الغراء، فقد ينجح في إقناعه بالأمر. وهذا بالضبط ما حدث - فتحول الغضب إلى استسلام ثم في النهاية إلى محبة. ففي نهاية اليوم العاشر لزيارته، حظي "جاك" برضاء والد الفتاة.

وبمجرد أن اتضح أن الصمود يأتي بشارمه، بدا أن المسار المنطقي الوحد هو الاستسلام والإعجاب بالشاب.

ل لكن صرحاً فإن هذه الإستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نظرة أكثر دقة بقدر ما تؤدي إلى نظرة أكثر إيجابية.<sup>٨</sup> ما إن يدرك الشخص أن عليه البقاء معك لفترة، حتى تزيد رغبته في أن يرى أفضل مما بك. لذلك، إذا كنت ترى أنك تركت انطباعات سيئة أو أن الشخص الآخر لا يلاحظ صفاتك الجيدة، حاول أن تزيد التواصل بينك وبينه. لا تفارق الشخص الآخر ولازمه كظله، وبالنهاية لا يكون أمامه إلا أن يحبك. حتى إذا كان ذلك يعذبه.

إليك هذا الافتراض: زميلك "جاسون"، مدير أحد الأقسام في شركتك، يشعر بالضيق نحوك. لكنك لا تعرف بالضبط ما الذي فعلته ليثير حفيظته، لكن في كل مرة تتقابلان معاً، تشعر من جانبه بالفتور والارتياح. وقد تناهى إلى مسامعك أنه قد يخلف رئيسته حين تقاعد في العام القادم، وهذا يعني أنه سيتولى منصباً سينatorial عليك وعلى عملك. فأنت بحاجة لإصلاح هذه العلاقة، قبل أن تزيد ترقيته من الأمر سوءاً. المشكلة هي أنكما لا تلتقيان كثيراً ولا تعملان معاً في أية مشروعات، إذن ففرصتك ضئيلة في إصلاح تلك العلاقة.

الحل هو أن تسمع حتى تلتقي به كثيراً. لقد تقصيت أخباره وعلمت أنه يتمنى صباحاً في صالة الألعاب الرياضية الخاصة بالشركة وهي معظم الأيام يتناول طعامه في المطعم في الواحدة ظهراً. ومن ثم حاولت تكييف جدولك وفقاً لذلك. أنت على يقين بأنه يرافق في كل مرة تتوارد بها في صالة الألعاب الرياضية أو في المطعم، رغم أنك لا تقترب منه دائماً - ففي النهاية، أنت لا ترغب في مطاردته. أحياناً تبتسم له أو تكتفي بإيماءة أو تلويع. فال فكرة هي أن يلاحظ وجودك مرات ومرات. (ربما سمعت مصطلح "الألفة تولد الازدراء"، لكن ما تشير إليه الأبحاث هو أن في معظم الحالات، الألفة تولد المحبة. هذا يحدث لأننا نشعر براحة أكثر مع الأشياء التي نراها كثيراً؛ ولأننا نشعر بأن الشيء أو الشخص إذا تواجد حولنا كثيراً، فربما نحبه. إنها طريقة أسهل).

حين تشعر بأن الجليد بدأ يذوب بينكما، تستطيع أن تقترب منه وتتفاعل معه أكثر - على سبيل المثال، أعرض عليه أن تتناول الفداء معه. الفكرة هي لا تصبح متعلقة به أو متطرفة في تقربك منه أو مستعرضاً بصفاتك الحميدة، بل أن تكون على طبيعتك (ترغب في وجود ودٌ بينكما فحسب)؛ فهو يستطيع بنفسه أن يكتشف ما يثير إعجابه بك، والآن عندما أصبحت موجوداً أكثر من أي وقت مضى، سيتحفظ لفعل ذلك.

تذكر أن المرحلة الثانية من الإدراك لا تحدث تلقائياً. يجب أن يملك الآخرون الطاقة الذهنية والتحفيز لفعل ذلك. إغرائهم بالأدلة المثيرة للانتباه التي تثبت طبيعتك الحقيقة سيكون مجدياً، لكن ذلك سيستغرق وقتاً طويلاً - وقد لا تملك هذا الوقت. في هذه الحالة، تذكيرهم برغبتهم في الحكم المنصف على الآخرين، وتشجيعهم على استعادة شعورهم بالسيطرة من خلال التعرف عليك بدقة، وزيادة التبعية المتبادلة بينك وبينهم سيعظم من تحفيزهم للدخول في المرحلة الثانية. الشيء الوحيد الآخر الذي ستحتاج إليه لتصحيح انطباعهم عنك هو قليل من الصبر. من النادر أن يغير الناس من آرائهم بخصوص شيء أو شخص بين ليلة وضحاها - لكنهم سيغيرونها، وأنت الآن تمتلك الأدوات المساعدة على ذلك.

## حالة خاصة: الاعتذار

لقد وعدت مدربك أن تنهي المهمة التي كلفك بها في موعد محدد، ثم أدركت أنك كنت على خطأ وأن الأمر سيستغرق المزيد من الوقت. لقد خدعت زميلك في ولم تخبره بمستجدات المشروع، ما جعله يشعر بالإحباط والخيانة. إذن، حان الوقت للاعتراف بالخطأ.

أحياناً ما تكون الطريقة الأفضل لفت انتباه الشخص - وتغيير رأيه فيك - هي الاعتذار عن سلوكك. لكن الاعتذارات خادعة. فحين تكون متقدة، تسهم في حل الموقف وتداوي المشاعر المدمرة وتعزز التسامح وتحسن العلاقات.

هاعذر واحد بإمكانه أن يجنبك الذهاب إلى المحاكم. (رغم أن المحامين يميلون إلى تحذير عملائهم من تقديم الاعتذارات، خشية أن يفهموا أنه اعتراف بارتكاب الذنب، لكن الدراسات تشير إلى أن المدعين المحتملين حين يتلقون اعتذاراً، يتّجنبون الذهاب إلى المحاكم توفيراً للأموال).

لكن كما سيقول لك أي شخص، الاعتذارات لا تؤتي ثمارها. سل عن ذلك "تشيب ويلسون"، الرئيس التنفيذي المخلوع لشركة لولويون الذي تحدثنا عنه في بداية هذا الكتاب. أو "جون إدواردز"، أو "كانديه ويست". (وهناك الكثير والكثير). الاعتذار لن يضمن لك الخروج من المأزق. ربما يكون الشخص الذي تستجديه لا يهتم بالتسامح، أو ربما ما فعلته لا يقبل التسامح. لكن في أكثر الأحيان، لا يؤتي الاعتذار ثماره لأنك تعذر بطريقة خطأ. استخدم هذه الإستراتيجيات للاعتذار بطريقة صحيحة:

- لا تبرر. معظم الناس يرتكبون خطأ الاعتذار عن أنفسهم - وعن نواديهم، وأفكارهم، ومشاعرهم.

"لم أقصد أن...".

"كنت أحاول أن...".

"لم أدرك أن...".

"فعلت ذلك لأن...".

حين تخطئ في حق أحد الأشخاص، فإنه يصبح غير راغب في السماع عنك. إذن، توقف عن الحديث عن نفسك، وركز اعتذارك حيث يجب أن يكون عليه.

- تخيل روitemهم للأمور. تحديداً ركز على أثر خطئك عليهم، وعلى ما يشعرون به ويحتاجون إليه منك كي يمضوا قدماً في العلاقة. أنت بحاجة لإزاحة الفموض عن الموقف، خشية أن تفسد عدساتهم كل شيء.

- قدر مشاعرهم وقيمهم. يشعر الآخرون بالتهديد، ولذلك يحتاجون إلى التأييد. من خلال إدراك طبيعة مشاعرهم وتشجيعهم على التحدث عما يمثل أهمية لهم، ستتخذ بذلك خطوات مهمة لإصلاح الدمار الذي أصاب العلاقة.
- استعد شعور "نحن". حين تتحقق في الوفاء بوعودك، أو حين تسيء فهم الشخص الآخر، لا يسمم ذلك في زعزعة الثقة فحسب - لكنه يدمر شعور نحن الذي يتواجد بينك وبين الشخص الآخر. ومن ثم فهناك خطر من أن يتتحول لشعورهم. ذكر الطرف المتضرر بتاريخهما المشترك، والقواعد المشتركة وأهدافهما المشتركة. طمئنْه بأنكما فريق واحد وأنه لا توجد نية لخذلان الفريق مرة أخرى.
- اعرف جمهورك. من البديهي أن يختلف الاعتذار الذي تقدمه لزوجتك لمسامحتك على نسيان يوم زواجكما عن هذا الذي تقدمه لشخص غريب في مترو الأنفاق لأنك سكبته عليه القهوة. لكن كيف يكون هذا الاختلاف؟ بفضل الأبحاث الحديثة بشأن الاعتذارات الفاعلة، يمكنك وبنجاح أن تضبط أسلوب اعتذاراتك وفقاً لعلاقتك مع الشخص الذي تعتذر له.<sup>١</sup>

### التعويض في مقابل التعاطف في الاعتذارات

الرجل الذي انسكبَت عليه القهوة يحتاج إلى تعويض. بالنسبة للفرباء أو المعرف، عروض التعويض هي محاولات لاستعادة التوازن من خلال بعض الإجراءات التمويضة. أحياناً ما تكون التعويضات مادية، مثل دفع الأموال لتصليح أو استبدال سور الجيران الذي دمرته حين كنت تسير بسياراتك إلى الخلف، أو شراء هاتف جديد لصديقك لأنك أسقطته دون قصد داخل

الحمام. ويمكن أيضاً أن تكون الاعتذارات عاطفية أو اجتماعية - كما في "معذرة على حماقتي، لكنني سأكون أكثر ترويًّا من الآن فصاعداً".

لكن إذا كان هذا الشخص شريك حياتك، أو زميلك، أو صديقك، فأنت بحاجة لعبارات التعاطف؛ فالزميل الذي خدعته ولم تخبره بمستجدات أو الزوجة التي جرحت مشاعرها لا يريدان تعويضاً. وعبارات التعاطف تتطلب تصوّر رؤية الشخص الآخر وادرار المعانة التي تسببت له بها والتعبير عن الاهتمام بذلك. (على سبيل المثال: "معذرة على أنني لم أقدر كل هذا المجهود الذي بذلته لابد أنك شعرت باستياء شديد، وهذا آخر ما كنت أرغب فيه"). من خلال عبارات التعاطف، يشعر الضحية أنك تفهمه وتقدره كشريك في العلاقة، ومن ثم تستعاد الثقة.

ماذا إذا خذلت الفريق بأكمله؟ نحن نعمل في مجموعات، إذن هناك احتمال أن يتأثر الفريق بأكمله إذا أفسدنا أحد الأمور. وفي بيئه الفرق، لا يريد الناس تعويضاً أو تعاطفـاً - لكنهم يريدون اعتراضـاً بانتهاك القواعد والمعايير. إذن فعليك أن تقر بانتهاك قواعد السلوك الخاصة بمجموعتك الاجتماعية، أو مؤسستك، أو مجتمعك. (على سبيل المثال، أنا مسئول عن هريقي / مؤسستي / عائلتي / مجتمعي - وينبغي أن أكون أفضل". "أنا لم أخذل نفسي فحسب، بل خذلت الآخرين الذين اعتمدوا علي").

حين تفكـر في الأمر، ستتدـهـشـ منـ أنـناـ كـثـيرـاـ ماـ نـعـذرـ بـطـرـيـقـةـ خـاطـئـةـ. في النهاية، نـحنـ كـثـيرـاـ ماـ نـمـثـلـ الـطـرـفـ الـمـتـلـقـيـ لـلـاعـتـذـارـاتـ - إذن علينا أن نـعـرـفـ مـاـ هـوـ فـعـالـ وـمـاـ لـيـسـ فـعـالـ، أـلـيـسـ كـذـلـكـ؟ـ فـيـ الحـقـيقـةـ، نـحنـ تـنـسـىـ فـيـ كـثـيرـ مـنـ الأـحـيـانـ أـنـ نـضـعـ أـنـفـسـنـاـ مـكـانـ الـطـرـفـ الـآـخـرـ - سـوـاءـ أـكـنـاـ نـحاـوـلـ الـاعـتـذـارـ، أـوـ الـإـقـنـاعـ، أـوـ الـمسـاعـدةـ، أـوـ التـحـفـيزـ.

إذن حين تقدم اعتذارـكـ، تـذـكـرـ أـنـ تـسـأـلـ نـفـسـكـ، معـ مـنـ أـتـحدـثـ وـمـاـ الـذـيـ يـتـطـلـعـ إـلـيـهـ فـيـ اـعـتـذـارـيـ؟ـ الرـجـلـ الـذـيـ كـانـ فـيـ مـتـرـوـ الـإنـفـاقـ لـاـ يـرـيدـ أـنـ يـسـمـعـ أـنـكـ "ـتـشارـكـهـ أـلـمـهـ"ـ - لـكـنـ حـيـنـ تـنـسـىـ عـيـدـ مـيـلـادـ زـوـجـتـكـ، سـتـكـونـ بـالـتـأـكـيدـ بـحـاجـةـ إـلـىـ أـنـ تـلـمـسـ أـنـكـ تـشارـكـهـاـ مـاـ يـنـتـابـهـاـ مـنـ مشـاعـرـ.

## كيف تصبح حكماً أفضل على الآخرين - وعلى نفسك

لقد وصلنا تقريباً إلى نهاية هذا الكتاب، وحتى الآن، ينصب تركيزى على كيفية جعل الآخرين يرونك بمزيد من الإيجابية أو الدقة - وكيفية فهم الآخرون لما تقصده. التوابل الناجح لا يتم دون صورة واضحة عن كيفية إدراك الآخرين لك. لكن هناك عنصراً آخران للتواصل الناجح لم أناقشهما بطريقة مباشرة، وهما الإدراك الدقيق للآخرين ولذاتك.

### رؤيه الآخرين بدقة

دعنا نكون صرحاء - ليس من العدل أن تشكون من أن الآخرين لا "يفهمونك جيداً" في حين أنك أيضاً لا تفهمهم، أليس كذلك؟ وعلى الجانب الآخر، فهناك مميزات واضحة لقراءة الآخرين - أي معرفة نواياهم، ومشاعرهم، وشخصياتهم - بالقدر المستطاع من الدقة. لكن أنت وأنا عرضة للتأثر بالافتراضات الخاطئة، والتحيزات، والعدسات كما يحدث مع الجميع. ونحن نمتلك العقلية ذاتها، والوقت والطاقة المحدودين ذاتهما، ومن ثم نأخذ بالمعرفة المختصرة ذاتها دون إدراك منها.

لكن الآن آمل أن تكون أدركت ذلك. وهذه نصف المعركة. إدراك التحييز يسهل من افتلاعه من جذوره. فما النصف الآخر؟ حينما تكون انتباعاً عن أحد الأشخاص أو تحكم عليه، تذكر استخدام تلك الإستراتيجيات:

- خذ وقتك. لا تتسرع في الحكم. ضع في ذهنك أن الانطباع الأول قد يكون خطأ، لأن هناك دائماً تفسيرات أخرى لسلوك الشخص. فكر في الظروف المحيطة وتثيرها على أفعاله (على سبيل المثال: "ربما لا تحاول "سوزان" أن تكون فظة. ربما تتوتر فحسب حين تقابل شخصاً جدد، وخوفها وحرجها يفسد الأمر. قد تجدها مختلفة تماماً حينما تتعرف عليها أكثر").

- كم منصفاً. تذكر أننا جميعاً (او على الأقل معظمنا) نرحب في أن تكون منصفين، لكن هذا لا يعني أننا نسعى لتحقيق ذلك حينما نتعامل مع الآخرين. تذكرة نفسك بأن تكون منصفاً حين تحكم على الآخرين يعد كافياً للتنشيط لهذا الهدف ومحو تحيزك غير الواعي. اعتد على قول شيء يذكرك بذلك قبل أن تدخل في أي لقاء. اكتبه في ورقة والصقها على جهاز الكمبيوتر. وكلما فكرت بوعي في تحقيق الالتفاف، أصبح إدراكك أكثر دقة.

- كن مدركاً لتأكيد التحييز. ما إن تكون انتباعاً عن أحد الأشخاص، حتى تبدأ في التنظر إلى سلوكه بانتقائية لنجد دليلاً يتناسب مع انتباعنا، بدلاً من أن تنظر إلى كل الأدلة المتاحة.

تخيل أن لديك مرشحين لمنصب إداري - هما "إليوت" و"جوانا". وأنت تعرف كلاهما لكن ليس بالقدر الكافي. وكان يساورك القلق من أن تكون "جوانا" واثقة من نفسها بالقدر الكافي لأن تكون مديرية فعالة - هذات مرة ترددت في توقيع زمام أحد المشاريع - لذلك تفكر في إعطاء المنصب لـ "إليوت". (الصورة النمطية عن النساء بأنهم أقل ثقة قد تكون أثرت على إدراكك لها).

لتقييم هذا القرار بطريقة صحيحة، عليك أن تفك في أربعة أنواع من الأدلة. حينما يكون تأكيد الذات ضروريًا...

مواقف تدل على أن «جوانا» كانت واثقة من نفسها	مواقف تدل على أن «جوانا» ليست واثقة من نفسها
مواقف تدل على أن «إليوت» كان واثقاً من نفسه	مواقف تدل على أن «إليوت» ليس واثقاً من نفسه

بفضل تعزيز التأكيد، نميل إلى النظر فحسب على الدليل المؤكد لفرضيتنا (على سبيل المثال، مواقف تدل على أن "جوانا" ليست واثقة من نفسها - وهو ما يمثل واحداً فقط من المربعات الأربع أعلاه) دون النظر إلى الأدلة الأخرى.

إذن حين تحكم على الآخرين، تأكيد أنك فكرت في المربعات الأربع - وأضفافاً في الاعتبار جميع الأدلة التي تؤيد أو تغالف فرضيتاك بالإضافة إلى ما فعله الآخرون تحت الظروف المشابهة.

## فهم نفسك بوضوح

لقد كتبت هذا الكتاب لأساعد الناس على إدراك سبب إساءة فهم الآخرين لهم، لأن ذلك يحدث كثيراً. لكن الحقيقة هي أن ليس كل سوء فهم يكون... حسناً، سوء فهم. أحياناً، يكون ما يراه الشخص الآخر هو الحقيقة، التي تغفل أنت عنها.

معرفة نفسك أصعب مما تخيل. فكما ذكرت عدة مرات خلال هذا الكتاب، ليس بإمكاننا دائمًا أن نفهم ما يحدث داخل عقولنا. ونحن مخلوقات معقدة، ولدينا ذوات متعددة نتعامل معها. (فهل أنت الشخص ذاته مع أصدقائك المقربين أو هي العمل أو مع عائلتك؟) لدينا أيضاً عوامل تحفيزية خاصة - ونريد أن نرى أنفسنا بطرق محددة. هليس هناك موضوعية في التصور، سواءً أكنت تتحدث عن إدراك الآخرين لك أو إدراكك لذاتك.

إذن، كيف لك أن تعرف إذا كان الآخرون هم من أساءوا فهمك أم أنك تخدع نفسك؟ لكي تكون صريحة ليس من السهل معرفة ذلك. وهذا الموضوع يحتاج كتاباً للتحدث عنه. لكن النصيحة التي أستطيع أن أعطيها لك هي البحث مدى عن التطابق بين المتلقين. بطريقة أخرى، إذا كان الجميع - أصدقائك، وعائلتك، وزملائك - يفعلون "الخطأ" ذاته بشأنك، فمن المرجح لا يكون خطأ على الإطلاق. وحينها يكون قد أذن الوقت للدخول في المرحلة الثانية من الإدراك بالنسبة لك، لتحقق من الفرضية التي كونتها عن نفسك وتوفيق إدراك الآخرين لك مع إدراكك لذاته.

فهم الآخرين بدقة - بما في ذلك أنت - ربما يكون الأمر الأصعب الذي نقوم به نحن البشر. فالناس ممددون، وكلماتهم وأفعالهم يفلسفها الفموض وخاصة للتأنيل. نحن لا ندرك أن الأمر يسير هكذا، لأن الطريقة التي تعمل بها عقولنا تجعل من الإدراك عملية واضحة وسهلة. لكن ذلك غير صحيح - وهذا هو سبب الأخطاء التي نقع بها.

إذا كنت تريده أن يفهمك الناس - أي أن يراك الآخرون كما أن (كما تعتقد) أو بالصورة التي تود أن يروك عليها - سيكون عليك مساعدتهم. تذكر أن لوم الشخص الآخر لإساءة فهمه لك ليس مجدياً. فبدلاً من ذلك، ساعده على فهمك بطريقة صحيحة.

# ملاحظات

## الفصل ١

1. P. Baker and T. Gabriel, "With Biden Up Next to Debate, Obama's Aides Plot Comeback," *New York Times*, October 7, 2012, [www.nytimes.com/2012/10/08/us/politics/biden-up-next-obamas-aides-plot-comeback.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/10/08/us/politics/biden-up-next-obamas-aides-plot-comeback.html?pagewanted=all); and A. Nagourney, A. Parker, J. Rutenberg, and J. Zeleny, "How a Race in the Balance Went to Obama," *New York Times*, November 7, 2012, [www.nytimes.com/2012/11/08/us/politics/obama-campaign-clawed-back-after-a-dismal-debate.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/11/08/us/politics/obama-campaign-clawed-back-after-a-dismal-debate.html?pagewanted=all&_r=0).
2. J. Alter, "Obama's Choke Revisited: What His First Debate Tells Us About His Troubled Second Term," *New Republic*, May 29, 2013, [www.newrepublic.com/article/113287/obamas-denver-debate-choke-inside-debate-prep](http://www.newrepublic.com/article/113287/obamas-denver-debate-choke-inside-debate-prep).
3. J. D. Vorauer and S. Claude, "Perceived Versus Actual Transparency of Goals in Negotiation," *Personality and Social Psychology Bulletin* 24, no. 4 (1998):371-385.
4. D. C. Funder, ed., *Personality Judgment: A Realistic Approach to Person Perception* (Waltham, MA: Academic Press, 1999).
5. L. J. Human and J. C. Biesanz, "Targeting the Good Target: An Integrative Review of the Characteristics and Consequences of Being Accurately Perceived," *Personality and Social Psychology Review* 17,no. 3 (2013):248-272.
6. D. Leising, O. Ostrovski, and J. Zimmermann, "Are We Talking About the Same Person Here?" Interrater Agreement in Judgments of Personality Varies Dramatically with How Much the Perceivers Like the Targets," *Social Psychological and Personality Science* 40 (2012).
7. F. J. Bernieri, M. Zuckerman, R. Koestner, and R. Rosenthal, "Measuring Person Perception Accuracy: Another Look at Self-Other Agreement," *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, no. 4 (1994):367-378.
8. F. D. Fincham, S. R. Beach, and D. H. Baucom, "Attribution Processes in Distressed and Nondistressed Couples: IV. Self-Partner Attribution Differences," *Journal of Personality and Social Psychology* 52, no. 4 (1987): 739.

## الفصل ٢

1. See <http://www.natgeotv.com/ca/human-shark-bait/facts>.
2. E. Jones et al., "Pattern of Performance and Ability Attribution: An Unexpected Primacy Effect," *Journal of Personality and Social Psychology* 10, no. 4. (1968): 317-340.
3. A. Zebrowitz and S. M. McDonald, "The Impact of Litigants' Baby-Facedness and Attractiveness on Adjudications in Small Claims Courts," *Law and Human Behavior* 15, no. 6 (1991): 603-623.
4. R. J. Sternberg, "A Systems Model of Leadership: WICS," *American Psychologist* 62, no. 1 (2007): 34.
5. J. S. Mueller, J.A Goncalo, and D. Kamdar, "Recognizing Creative Leadership: Can Creative Idea Expression Negatively Relate to Perceptions of Leadership Potential?" *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011): 494-498.
6. A. R. Pratkanis, "The Attitude Heuristic and Selective Fact Identification," *British Journal of Social Psychology* 27, no. 3 (1988): 257-263.
7. L. Ross, "The False Consensus Effect: An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes," *Journal of Experimental Social Psychology* 13, no. 3 (1977): 279-301.
8. C. Heath, "On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78, no. 1 (1999): 25-62.
9. R. Rosenblatt, "The 11th Commandment," *Family Circle*, December 21, 1993: 30-32.

## الفصل ٣

1. K. Montee, "Astaire: He Danced His Way into Our Hearts," *Fort Lauderdale (FL) Sun-Sentinel*, June 23, 1987,[http://articles.sun-sentinel.com/1987-06-23/features/8702230907\\_1\\_fred-astaire-top-hat-dancing](http://articles.sun-sentinel.com/1987-06-23/features/8702230907_1_fred-astaire-top-hat-dancing).
2. D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," *The Handbook of Social Psychology* 2 (1998): 89-150.
3. D. T. Gilbert, B. W. Pelham, and D. S. Krull, "On Cognitive Busyness: When Person Perceivers Meet Persons Perceived," *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 5 (1988): 733.
4. D. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 2011).
5. D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," in *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, eds. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, and G. Lindzey (New York: McGraw-Hill, 1998), 97.

6. E. E. Jones and V. A. Harris, "The Attribution of Attitudes," *Journal of Experimental Social Psychology* 3, no. 1 (1967): 1-24.
7. M. Bertrand and S. Mullainathan, "Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination" (working paper no. 9873, National Bureau of Economic Research, 2003).
8. J. Creswell and L. Thomas Jr., "The Talented Mr. Madoff," *New York Times*, January 24, 2009, [www.nytimes.com/2009/01/25/business/25bernie.html](http://www.nytimes.com/2009/01/25/business/25bernie.html)? pagewanted = all.
9. G. V. Bodenhausen, "Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination," *Psychological Science* 1, no. 5 (1990): 319-322.
10. P. G. Devine, "Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components," *Journal of Personality and Social Psychology* 56, no. 1 (1989): 5.

## الفصل ٤

1. CNN, "Transcript: Bush, Putin News Conference," CNN.com, June 18, 2001, <http://edition.cnn.com/2001/WORLD/europe/06/18/bush.putin.transcript/>.
2. G. Casimir, K. Lee, and M. Loon, "Affective Commitment and Knowledge Sharing: Influence of Trust and the Perceived Cost of Knowledge Sharing," *Journal of Knowledge Management* 16, no. 5 (2012): 740-753.
3. R. D. Costigan et al., "Revisiting the Relationship of Supervisor Trust and CEO Trust to Turnover Intentions," *Journal of World Business* 46, no. 1 (2011): 74-83.
4. J. Guinot, R. Chiva, and V. Roca-Puig, "Interpersonal Trust, Stress, and Satisfaction at Work: An Empirical Study," *Personnel Review* 43 (2014).
5. C. Crossley, C. Cooper, and T. Wernsing, "Making Things Happen through Challenging Goals: Leader Proactivity, Trust, and Business Unit Performance," *Journal of Applied Psychology* 98, no. 3 (2013): 540-549.
6. S. T. Fiske, A. J. Cuddy, and P. Glick, "Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence," *Trends in Cognitive Sciences* 11, no. 2 (2007): 77-83.
7. A. J. Cuddy, M. Kohut, and J. Neffinger, "Connect, Then Lead," *Harvard Business Review* 91, no. 7 (2013): 54-61.

8. D. S. Holoien and S. T. Fiske, "Downplaying Positive Impressions: Compensation Between Warmth and Competence in Impression Management," *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013): 33-41.
9. R. Gifford, "A Lens-Mapping Framework for Understanding the Encoding and Decoding of Interpersonal Dispositions in Nonverbal Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 66, no. 2 (1994): 398-412.
10. A. W. Brooks, H. Dai, and M. E. Schweitzer, "I'm Sorry About the Rain! Superfluous Apologies Demonstrate Empathic Concern and Increase Trust," *Social Psychological and Personality Science* 5, no. 4 (2013): 467-474.
11. B. C. Gunia, J. M. Brett, and A. Nandkeolyar, "Trust Me, I'm a Negotiator: Using Cultural Universals to Negotiate Effectively, Globally," *Organizational Dynamics* 43 (2014): 27-36.
12. N. A. Murphy, "Appearing Smart: The Impression Management of Intelligence, Person Perception Accuracy, and Behavior in Social Interaction," *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 3 (2007) 325-339.
13. F. Righetti and C. Finkenauer, "If You Are Able to Control Yourself, I Will Trust You: The Role of Perceived Self-control in Interpersonal Trust," *Journal of Personality and Social Psychology* 100, no. 5 (2011): 874.
14. Ibid.
15. T. Chamorro-Premuzic and A. Furnham, *Personality and Intellectual Competence* (East Sussex, UK: Psychology Press, 2014).
16. A. J. Cuddy, C. A. Wilmuth, and D. R. Carney, "The Benefit of Power Posing Before a High-Stakes Social Evaluation" (working paper, Harvard Business School, Boston, 2012).
17. Z. L. Tormala, J. S. Jayson, and M. I. Norton, "The Preference for Potential," *Journal of Personality and Social Psychology* 103, no. 4 (2012): 567.
18. Holoien and Fiske, "Downplaying Positive Impressions."
19. A. J. Cuddy, Susan T. Fiske, and P. Glick, "Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 40, ed. M. P. Zanna (New York: Academic Press, 2008), 61-149.
20. C. M. Judd, L. James-Hawkins, V. Yzerbyt, and Y. Kashima, "Fundamental Dimensions of Social Judgment: Understanding the Relations Between Judgments of Competence and Warmth," *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (2005): 899-913.

## الفصل ٥

1. D. Adams, *Dirk Gently's Holistic Detective Agency* (New York: Simon & Schuster, 1987).
2. J. C. Magee and P. K. Smith, "The Social Distance Theory of Power," *Personality and Social Psychology Review* 17, no. 2 (2013): 158-186.
3. C. Anderson and A. D. Galinsky, "Power, Optimism, and Risk Taking," *European Journal of Social Psychology* 36, no. 4 (2006): 511-536.
4. P. K. Piff et al., "Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, no. 11 (2012): 4086-4091.
5. J. Hogeveen, M. Inzlicht, and S. S. Obhi, "Power Changes How the Brain Responds to Others," *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 2 (2014): 755-762.
6. S. A. Goodwin et al., "Power Can Bias Impression Processes: Stereotyping Subordinates by Default and by Design," *Group Processes and Intergroup Relations* 3, no. 3 (2000): 227-256.
7. Ibid.
8. R. Rodriguez-Bailon, M. Moya, and V. Yzerbyt, "Cuando el poder ostentado es inmerecido: sus efectos sobre la percepción y los juicios sociales" [When power is undeserved: its effects on perception and social judgments], *Psicothema* 18, no. 2 (2006): 194-199.
9. J. R. Overbeck and B. Park, "Powerful Perceivers, Powerless Objects: Flexibility of Powerholders' Social Attention," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99, no. 2 (2006): 227-243.

## الفصل ٦

1. M. Agthe, M. Sporle, and J. K. Maner, "Does Being Attractive Always Help? Positive and Negative Effects of Attractiveness on Social Decision Making," *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, no. 8 (2011): 1042-1054.
2. Ibid.
3. N. D. Weinstein, "Unrealistic Optimism About Susceptibility to Health Problems," *Journal of Behavioral Medicine* 5, no. 4 (1982): 441-460.
4. In D. G. Myers, *Social Psychology*, 9th ed. (New York: McGraw Hill, 2007).
5. A. Tesser, M. Millar, and J. Moore, "Some Affective Consequences of Social Comparison and Reflection Processes: The Pain and Pleasure 88): 49.

6. M. Hewstone, M. Rubin, and H. Willis, "Intergroup Bias," *Annual Review of Psychology* 53, no. 1 (2002): 575-604.
7. S. Fein and S. J. Spencer, "Prejudice as Self-Image Maintenance: Affirming the Self through Derogating Others" *Journal of Personality and Social Psychology* 73, no. 1 (1997): 31.
8. R. B. Cialdini and K. D. Richardson, "Two Indirect Tactics of Image Management: Basking and Blasting," *Journal of Personality and Social Psychology* 39, no. 3 (1980): 406.
9. Ari Emanuel, quoted in E. Bumiller, "The Brothers Emanuel," *New York Times*, June 15, 1997, [www.nytimes.com/1997/06/15/magazine/the-brothers-emanuel.html?src=pm&pagewanted=2](http://www.nytimes.com/1997/06/15/magazine/the-brothers-emanuel.html?src=pm&pagewanted=2).
10. H. Tajfel and J. C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," in *Political Psychology: Key Readings*, eds. J. T. Jost and J. Sidanius (New York: Psychology Press, 2004).
11. H. Tajfel, "Social Psychology of Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology* 33, no. 1 (1982): 1-39.

#### الفصل ٧

1. E. T. Higgins, "Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle," *Advances in Experimental Social Psychology* 30 (1998): 1-46.
2. H. G. Halvorson and E. T. Higgins, *Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence* (New York: Penguin, 2013).
3. P. B. Baltes, U. M. Staudinger, and U. Lindenberger, "Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning," *Annual Review of Psychology* 50, no. 1 (1999): 471-507.
4. E. T. Higgins, J. Shah, and R. Friedman, "Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator," *Journal of Personality and Social Psychology* 72, no. 3 (1997): 515.
5. D. Van Dijk and A. N. Kluger, "Feedback Sign Effect on Motivation: Is It Moderated by Regulatory Focus?" *Applied Psychology* 53, no. 1 (2004): 113-135.
6. H. Plessner et al., "Regulatory Fit as a Determinant of Sport Performance: How to Succeed in a Soccer Penalty-Shooting," *Psychology of Sport and Exercise* 10, no. 1 (2009): 108-115.
7. Ibid.
8. V. K. Bohns et al., "Opposites Fit: Regulatory Focus Complementarity and Relationship Well-Being," *Social Cognition* 31, no. 1 (2013): 1-14.

9. J. Cesario, H. Grant, and E. T. Higgins, "Regulatory Fit and Persuasion: Transfer from 'Feeling Right,'" *Journal of Personality and Social Psychology* 86, no. 3 (2004): 388.

#### الفصل ٨

1. J. Bowlby, *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development* (New York: Basic Books, 1988).
2. C. Hazan and P. Shaver, "Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process," *Journal of Personality and Social Psychology* 52, no. 3 (1987): 511.
3. K. Bartholomew and P. R. Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment," in *Attachment Theory and Close Relationships*, ed. J. A. Simpson and W. S. Rholes (New York: Guilford, 1998), 25-45.
4. Hazan and Shaver, "Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process."
5. Bartholomew and Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment."
6. S. R. Levy, O. Ayduk, and G. Downey, "The Role of Rejection Sensitivity in People's Relationships with Significant Others and Valued Social Groups," in *Interpersonal Rejection*, ed. M. R. Leary (New York: Oxford University Press, 2001), 251.
7. G. Downey and S. I. Feldman, "Implications of Rejection Sensitivity for Intimate Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology* 70, no. 6 (1996): 1327.
8. Bartholomew and Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment."

#### الفصل ٩

1. G. B. Moskowitz and P. Li, "Egalitarian Goals Trigger Stereotype Inhibition: A Proactive Form of Stereotype Control," *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 1 (2011): 103-116.
2. G. B. Moskowitz, P. Li, C. Ignarri, and J. Stone, "Compensatory Cognition Associated with Egalitarian Goals," *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011): 365-370.
3. J. M. Burger and D. F. Caldwell, "The Effects of Monetary Incentives and Labeling on the Foot-in-the-Door Effect: Evidence for a Self-Perception Process," *Basic and Applied Social Psychology* 25, no. 3 (2003): 235-241.

4. Moskowitz, Li, Ignarri, and Stone, "Compensatory Cognition."
5. G. Keinan, "The Effects of Stress and Desire for Control on Superstitious Behavior," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 1 (2002): 102-108.
6. L. Hildebrand-Saints and G. Weary, "Depression and Social Information Gathering," *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, no. 2 (1989): 150-160.
7. W. B. Swann, B. Stephenson, and T. S. Pittman, "Curiosity and Control: On the Determinants of the Search for Social Knowledge," *Journal of Personality and Social Psychology* 40, no. 4 (1981): 635.
8. S. C. Thompson and M. M. Schlehofer, "The Many Sides of Y. Shah and Wendi L. Gardner (New York: Guilford Press, 2008), 41.
9. R. Fehr, M. J. Gelfand, and M. Nag, "The Road to Forgiveness: A Meta-analytic Synthesis of Its Situational and Dispositional Correlates," *Psychological Bulletin* 136, no. 5 (2010): 894.

# فهرس

أصحاب الإعلانات	٥٥
أصحاب البشرة السمراء	٥٦، ٥٤، ٢٠
أصحاب السلطة	٩٣، ٩٢، ٨٩، ٨٨، ٨٦
	٩٩، ٩٨، ٩٧، ٩٥، ٩٤
أصحاب المكانة	٩١
أصحاب الملامح	٢٠، ٢٩
أصحاب عدسة	١٣٩، ١٣٨، ١٣٧، ١٣٤
	١٥٣، ١٤٠
أصول إيطالية	١١٢
أفراد المجموعة	١٢٠، ١١٣
أكبر العقبات	٩٢
أكثر قوة	١١٩
الم الهجر	١٤٥
البيكس تريبيك	٤٨
أمر حيوي	٢
أمر خطير	٧٤
أنواع الانحيازات	٦١
أنواع التصنيف	٢٨
آثار عكسية	١١٩
أبحاث علم النفس	٥٨
أدلة المؤشرات	٨١
أدلة دامنة	٢٥
أرض الملعب	١١٤
أرض الواقع	١٢٨، ٢
أسئلة البرنامج	٤٨
أساس القرعة	١٢٠
أساس سلوكياتك	٦١
أساليب التفكير	١٣٤
أسطورة الكوميديا	٧٨
أسعد اللحظات	١١٤
أسلوب التفكير	١٣٤، ١٢٠
أسلوب العمل	١٣٤
أسماك القرش	٢٢، ٢٢
أشياء جديدة	٣٦
أشياء عادمة	١١٩

استجابة لإعلانات	٥٥	أهداف رئيسك	٩٧
استهالة الاختبار	١٠٧	أوقات معينة	٩٥
اكتشاف العالم	١٤٢	إجابات إبداعية	٢٣
الآباء العاملون	٨٠	إجابات مفيدة	٢٢
الأبحاث الخاصة	١٤٤	إدراك المرء	١٢٦
الأدوار المؤسسية	١٣٤	إدراك الناس	٦٨
الأساليب الرئيسية	١٤٩	إرادة قوية	٧٢
الأفكار الإبداعية	١٣٩	إرسال الإشارات	١١٨، ٥
الأفكار الرئيسية	٩٩، ٨٣، ٦١، ٣٩، ١٩	إطار القدرات	١٠٨
	١٥٢، ١٣٩، ١٢٨، ١٢١	إظهار المودة	٨٠، ٦٨
الألعاب الأولمبية	١١٢	إميلي ويلش	٥٦، ٥٥
الأمر المخيف	٩٢	إنفلونزا الخنازير	١٣١
الاختلافات الرئيسية	١٤٨	إهدار الفرص	١٢٦
الاعتذار الزائد	٧١، ٧٠	إيصال الإشارات	٦٠
الانحياز التأكدي	٣٩، ٢٣	إيلي هيزييل	٥٧
التأثير الفعال	١٢٩	إيميلي	١٤١، ١٤١، ١٤٢، ١٤٤
التجارب المبكرة	١٤٤	ابتسامة سريعة	١٣٣
التحديات الشاقة	٨٨	اتخاذ القرارات	١٩٢، ١٣٨، ٩٠
التصنيفات الأخيرة	٥٢	اختبار الذكاء	١١٨، ١١٢
التعلق القلق	١٥٠، ١٤٩، ١٤٥	اختلافات شاسعة	١٨
التفاصيل المهمة	١٢٩	اختلاف المواقف	٥٣
التواصل الاجتماعي	١٣٥	اختيار الأسلوب	١٣٩

الصياغة الإيجابية	١٢٨	الثقة المتبادلة	٦٦
الضربات الكلامية	٩	الثقة المفرطة	٧٤
الطرف الآخر	١٣٩، ١٠٢، ٦٧، ١٢، ١١	الجانب الآخر	١١١، ٨٥، ٧٦، ٥٦، ٢٠
	١٧٤، ١٦١، ١٤٧، ١٤٠		١٦٤، ١٥٩، ١٤٣، ١٣٠، ١٢٩، ١٢٦
الظاهرة المدهشة	٩٢		١٧٥
العدسات الإدراكية	٦١	الحالة الافتراضية	١٤٨، ١٣٥، ١٢٢
العدسة الاجتماعية	١٤٧	الحقائق المجردة	١٤٠
العقل البشري	٧٩، ٣٩، ٢٨	الحمل الإدراكي	٩٣
العقود القليلة	٥٩	الدراسات المذهبة	٧٧
العلاقات الإنسانية	١٥٢، ١٤٤	الدعم الماصلفي	١٤٨
العمليات المقلبة	٧٩، ٤٣، ٢١	الدوري المحلي	١٣٧
العامل المؤثرة	٧٧	الرفض المتصور	١٤٩
العيون البنية	١١٩	السيارات الخردة	٩١
الفتاة الجميلة	١١٧	السيارات المتواضعة	٩١
القائد الجديد	٨٣	السياق المعين	٦١
القاعدة الأساسية	٥٣	الشئون القانونية	١٣٠
القرارات المناسبة	٧٢	الشخصيات الشريرة	٨٦
القواعد الأساسية	٥	الصحة النفسية	١٠٦
اللغة التحضيرية	١٣٥	الصفات الحميدة	٦٨، ٥٤، ٣٨
المؤسسات الخيرية	٥٧	الصور المختصرة	٩٣
المؤسسات الكبرى	٦٦، ٣٢	الصور النمطية	٣١، ٣٠، ٢٩، ٢٨، ٢٢، ٨٠، ٦١، ٦٠، ٥٩، ٥٥، ٥٤، ٣٩، ٣٨
			٩٩، ٩٥، ٩٤

- المرحلة الأولى ٤٧، ٤٦، ٤٥، ٤٣، ٤٢، ٥  
، ٦١، ٦٠، ٥٩، ٥٦، ٥٥، ٥٤، ٥٢، ٤٨  
١٦١، ١٠٤، ٩٤، ٨٥، ٦٧، ٦٢  
المرحلة الثانية ٥٧، ٥٥، ٤٥، ٤٤، ٤٣  
، ١٥٩، ١٥٨، ١٥٧، ٨٦، ٦١، ٥٩، ٥٨  
١٧٨، ١٧١، ١٦٧، ١٦٢، ١٦١  
المستمع المنصب ٦٩  
المعطرات الجوية ٢٢  
المقالات الحرة ٥٩، ٥٠  
المكاسب المحتملة ١٤٠، ١٣٧  
المنطقة الآمنة ١٤٠  
المهام الكبرى ١٢٠  
الناحية العصبية ٩١  
النوايا الحسنة ٨١، ٦٧  
امتياز المرشحين ٧٨  
انتباه الآخرين ٧٩  
انحياز الترابط ٦١، ٤٩، ٤٨  
انطباعات أولية ٥٨، ٥٦، ٣٦  
انطباعات دقيقة ٩٦  
انطباع جيد ٧٢، ٥  
انطباع دقيق ٩٧، ٩٣  
انطباع مبكر ٣٨  
باتريشا ديفاين ٦٠  
بحث سابق ١١٨  
يخلاء الإدراك ٤٢، ٣٩، ٢٣، ٢٢، ٢١  
١٥٨، ٩٣  
بروس سبرينجستين ١٢٠  
بعض الأشياء ١٨، ١٠٠  
بوابة المجتمع ٨٧  
بورصة وول ستريت ٥٧  
بيتر جليك ٨٠  
بيرني مادوف ٥٧  
تأثير الأولية ٢٩، ٢٨، ٢٦، ٢٥، ٢٤  
تأثير التفرد ٣٦  
تأثير الهيئة ١٠٣، ١٠٢، ٤٨، ٣٤، ٣٣  
تأثير كبير ١٠٨  
تأكيد مستمر ١٤٨  
تاريخ السينما ٤٢  
تاريخ الشخص ٧٧  
تجربة فقد ١٥٢  
تحقيق الأهداف ٩٦  
تحقيق النجاح ٧٨  
تحليل اللعاب ٧٦  
تحيزات الإدراك ١٥٧، ١١٣

توكيل الإدراك	٥٤
تشكيل الإدراك	٦١
تشيب ويلسون	١٧٢، ٥، ٣، ٢٠١
تصرفات الآخرين	٩٢، ٥٩، ٥٤، ٥٢، ٤٨
تصورات عملية	٩٩
تصنيفات الأشياء	٢٨
تصنيفات البشر	٢٩
تطور العقل	١٤٢
تطوير المهارات	٣٦
تعزيز الآخر	١١٨
تغيرات جسدية	٧٦
تغيرات نفسية	٧٦
تقاطع مزدحم	٩٠
تقدير الذات	١١٢، ١٠٩، ١٠٨، ١٠٤
	١٢١، ١١٨، ١١٤
تقدير المتنقي	١٠٤
تقدير جيد	٣٤
تقرير مصادر	٨٩
تقسيم الأنشطة	١٣٨
تقييم آراء	٤٩
تقييمات الشركات	٧٨
تليفزيون بلومبيرج	١
توجيهات مفيدة	٢٩
توجيه الأحكام	٦٠
توضيف الأخطاء	٥
توظيف الصور	٩٥
ثقة الناس	٧٣
جائزة إيمي	٤٢
جاريسون كيلور	١٠٥
جالنستكي	٩٠
جامعة تكساس	٤٢، ٨
جامعة ستانفورد	٧٧، ٣٥، ٩، ٧
جامعة لندن	٧٤
جريدة بايكر	٥٥
جريمة قتل	٣٦
جميع الصفات	١٠٥
جنازة شخص	٥٢
جهاز الكمبيوتر	١٧٦، ١٢٦
جهود الشركة	١٣٥
جولي جولدبرج	١١٨، ١١٢
جون بولبي	١٤٢
جيسي ستيفوارت	٤٢
حالة المقالات	٥٩، ٥٠

درجة القرابة	١١٦، ١٠٩	حساسية الرفض	١٤٨، ١٤٦
درجة صلة	١٠٩	حساسية شديدة	١٤١
دعوى الضرر	٣٠	حسن المظهر	١٠٢
دفع الشخصية	٨٠، ٧١، ٦٩، ٦٨، ٦٧	حقيقة الأمر	٤٨، ٤٣، ٢٨، ١٥، ٧
	٨٣، ٨٢، ٨١	حكاية بن ستيлер	٢٥
دفة القيادة	٣٣	حلوى الصفار	٩١
دقيقة واحدة	٧٦		
دليل دامغ	٥٦	خارج الصندوق	١٢٤
دوجلاس آدامز	٨٥	خدمة العملاء	٣٦
دوجلاس كرول	٤٢	خدمة عملاء	٣٦
دور العذير	٧٧	خطاب توصية	٩٨
دور قيادي	٩٣	خطة بديلة	١٢٠
دور مدير	٩٥	خطوات واسعة	٥
ذهن المشاركات	٤٥	خطومن التشفيل	١
		خفة الظل	٢٨
		خوض المخاطرة	١٣٦، ٩٠
رؤبة الطفل	١٤٤		
رؤبة جديدة	٨٢	دار نشر	٩٥
رئيس الولايات المتحدة	١٩	دافع داخلي	٣٦
رئيس تحرير	١٥	دراسات أخرى	٩١، ٧٨
رجال الأعمال	١٠٥، ٩٨، ١	دراسة أخرى	١٢٠، ١٠٤، ٩١، ٧٩، ٢٢
ردود أفعال	٩٨	دراسة مدخلة	٧٨
ركن الغرفة	٧٥	درجات عالية	١١٢

شخصية عامة	٧٣		
شخصية مكرهة	٤٩	زجاجات مجانية	٧١
شراء المنتج	٧١		
شرائط كاملة	٣٦	سبل جديدة	١٢٨
شركاء الحياة	١٤٤	سخرية الآخرين	٧٤
شركات العطيران	٢٢	سرويلي اليوغا	٢٠١
شركة السمسرة	٥٧	سرعة خاطفة	٦٧
شركة جيدة	١٢٧	سريع الغضب	١٤٨، ٢٤
شعور جيد	١٠٨، ١٠٤	سلسلة محلات	١٢٥
شيلي تايلور	٢١	سلطة مديرك	٨٧
صاحب الإنجازات	٧٩	سلوكيات سيئة	٩٢
صحة الاعتقاد	٢٢	سمات القائد	٣٢
صفة محمودة	٣٨	سوzan فيسك	٢١
صناعة منتج	١٣٥	سياجات مجنونة	١٠٧
صنع القرارات	٨٦	سياق المحادثة	٤٥، ٤٤، ١٥
صور الرئين المفناطيسي	١١	سيدات الأعمال	١٤١، ٨٠
صورة طيبة	٦٠	سيرة ذاتية	٥٦، ٥٥، ٣١
صورة عنيفة	٨٠		
صورة نقية	٧٧	شخص انتقامي	٤٥
صورة نمطية سلبية	١١٢	شخصية انتقامية	٥١، ٤٥، ٤٤
صياغة الحديث	١٣٧	شخصية حمقاء	١٠١
		شخصية خاصة	٥٣
		شخصية سريعة	٤٨

عدسات القلق	١٥٠	ضعفاء السلطة	٨٨
عدسة الأمان	١٤٥		
عدسة الأنما	١١٢، ١٠٥، ١٠٢، ١٠١	طلابات السكن	١١١
	١٢٠، ١١٩، ١١٨، ١١٧، ١١٦، ١١٤	طلالب جامعي	١٧
	١٦٣، ١٢١	طاولة الاجتماعات	٧٥
عدسة الاجتناب	١٥٢، ١٥١، ١٥٠، ١٤٨	طبعاع شخصية	٩٥
	١٥٣	طبعية الآخرين	٥٤
عدسة الارتقاء	١٣٢، ١٢٩، ١٢٨، ١٢٧	طبعية العلاقة	١١٥
	١٣٢، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٥	طبعية عمل	١٥١
	١٥٢، ١٤٠	طريق التواصل	٨٣
عدسة التعلق	١٥٣، ١٥٠	طريقة أخرى	١٦٧، ١٦٥، ١١٢، ٨٦، ٣٦
عدسة الثقة	١٥١، ٨٥، ٨٢، ٦٥	طفل ذكي	٢٥
عدسة السلطة	٩٩، ٩٥، ٩٤، ٨٧، ٨٥	طقم ملابس	٧١
	١٢٦	طلاب الجامعات	٩١، ٣١
عدسة الشخص	١٣٤	طلاب السبع جامعات	١١٤
عدسة القلق	١٥٠، ١٤٩، ١٤٨، ١٤٥	طلب المساعدة	١٥١
	١٥٢		
عدسة الوقاية	١٣٣، ١٣١، ١٣٠، ١٢٩		
	١٣٩، ١٣٥، ١٣٤، ١٣٦، ١٣٧، ١٣٨		
	١٤٠	ظروف مشابهة	١٠٦، ٤٨، ٤٣
عرض الحائط	٣٢	ظروف وقتية	٥٨
عروض المبيعات	٧١		
عقود طويلة	٦٧، ٤٧		
غلاج بسيط	١١٨	عالمة النفس	١٣، ٨
		عالية الجودة	١
		عدسات أخرى	١٣٦

فرصة مثالية	١١٤	علاقات عاطفية	١٤٧
فرق العمل	١٣٩، ٩٥	علاقة سلبية	٨٠
فريد أستير	٤٢، ٤١	علاقة عكسية	٢٢
فريسة سهلة	١٠	علامات الكبر	١٣٢
فريق البحث	٩٥، ٢٦	علماء الأعصاب	٩٢
فريق كرة القدم	١١٤	علماء النفس	٣٢، ٢٤، ٢٢، ١٢، ١١، ٤
فكرة جيدة	١٥٠		٨٦، ٨٠، ٧٥، ٧٠، ٥٢، ٤٨، ٤٧، ٢٥
فلاديمير بوتين	١٠٩، ٦٥		١١٩، ١١٢، ١٠٨، ١٠٦، ٩٣، ٨٩
فيدل كاسترو	٥١، ٤٩		١٤٩، ١٤٤، ١٣٤، ١٣١، ١٣٠، ١٢٦
فيكتور هاريس	٤٩		٢٠٣، ١٦٧، ١٦١
قائمة طويلة	١٣١، ٥٢، ٤٨، ٢٦	علم الحقيقة	٩
قادة مبتكرون	٧٤	علم النفس الاجتماعي	٩٤
قادة متواضعون	٧٤	عددة شيكاغو	١١٥
قاعدة واحدة	٥٦	عمليات تجميل	١٣٦
قدرة المرأة	٨١	عملية ثنائية	٤٢
قدرة مميزة	٩٢	عملية عقلية	٤٤
قدر محدود	٤٧	عيون أصحاب السلطة	٩٩
قراءة المقال	٤٩	قائمة الجمال	١١٠
قروض الرهن العقاري	١٣٦	فرص العمل	٥٢
قشرة الفص	٨٩	فرصة أخرى	١٥٠، ٨٣، ٤١
قصيرة الأجل	٩٧	فرصة المرشح	٧٨
قليل الكفاءة	٨١	فرصة كبيرة	١٣٦

- قواعد النظام ٢٢
- قوة الإدراك ٩٥
- قوة الإرادة ٧٢
- قوة تأثير ٣٤
- قيادة المؤتمر ١٥١
- قيادة شخص ٨٢، ١٢٩
- كاتب المقال ٥١، ٥٠
- كاري جرانت ٤٢
- كامورو بريموزيك ٧٤
- كاندينسكي ١٢٠
- كفاءة عالية ٨١
- كلائينت إيستوود ٣٠
- كلمات المقاطع ٤٤
- كلمة السر ١٥٠
- كلمة واحدة ٢٨، ١٥
- كلية كيلوج ٦٠
- كلية يوريكا ٣٣
- لوحات فنية ٥٧
- مرحله الطفولة ١٤١
- مسؤوليات عظيمة ٩٨
- مسافة عاطفية ١٤٧
- مستقبل الكوميديان ٧٩
- مستوى إجادة ٢٤

معهد الفيلم الأمريكي	٤٢	مستوى الشركة	٣٣
معهد ماساتشوستس	٥٥	مستوى العمل	٦٦
مقاطع الفيديو	٤٦، ٤٤	مشاعر التحام	٥٩
مقاومة عدسة	١٣٦	مشاعر التعاطف	١٤٩
مقدار الذكاء	٢٧	مشاعر الثقة	٦٦
مقدار السلطة	٨٥	مشاعر دافئة	٩٨
مقدم الرعاية	١٤٤، ١٤٣	مشاعر رائعة	١٢٢
مقطع فيديو	٢	مشغولات الذهن	٤٥، ٤٤
مقومات القيادة	٧٨، ٢٢	مشكلات كبيرة	٤
مقيد الحرية	٥٠	مشكلة مقدمة	٦٠
مكانة كبرى	١٠٥	مشوش الذهن	٢٣، ١٥
ملاحظة الفصل	١١٨	مصادر السلطة	٨٧
ممر المحل	١٤	مصالح الآخرين	٨٢
ملائكة الحيوان	٧٥	مصدر إلهام	٨٢، ٣٢
مناخ عمل	٩٦	مصدر تهديد	١١٢
مناطق اللاوعي	٦٧	مضادة للفيروسات	١٢٦
منطقة اللاوعي	٣٩، ٣٤	مطالبات التأمين	١٠٧
مهام كبيرة	٩٨	معدل القامة	٧٢
مهام مملة	٩٣	معدلات الأداء	٩٣، ٧٢
مهتم بالتفاصيل	١٣٤	معدل التوافق	١٧، ١٦
مواضع الانحياز	٥٨	معرفة شخصية	١٨
موهوب الخطابة	٩	معرفة عامة	٢٦
موسيقى الجاز	٢٩	معلومات مهمة	١١

نوع السلوك	٢٩	م الموضوعات اعتمادية	٤٤، ٤٥
نوع المدحنة	١٢٢	موضع حساس	٤٤
		ميت دوميني	٩
هرمون التستوستيرون	٧٦	ميغائيل باريشفيكوف	٤٢
واسع الانتشار	٤٩	ناشيونال جيوغرافيك	٢٢
وجهات نظر	١١١	نتائج الأبحاث	٩٢، ٢
وجهة نظر	٦٩، ٤٩، ٢٧	نتائج التقييم	٣٣
وسيلة تواصل	١٣٦	نتائج مرتفعة	٧٨
وضعية دفاعية	٧٥	نتائج مزعجة	٨٠
وضعية مستقيمة	٨٣	نسبة المواطنين	٣٦
وظيفة جديدة	٥٢	نظام تأهيلي	٢٥
ولاية أوستن	٤٢، ٨	نظرة الآخرين	١١٩
ولاية كناتاكي	١١١	نقاط الالقاء	٧٠
ولاية نبراسكا	٤١	نقاط القوة	١٣٩، ١٢٥
وكلاه الفنانين	٨٧	نقاط قوة	١٢٧
		نوبات الغيرة	١٤٧

## شكر وتقدير

هذا الكتاب كان ممتعاً إلى حد كبير في تأليفه، وجاء كثيراً من الأشخاص الذين ساعدوني به. في دار النشر هارفارد بيزنس ريفيو بريس، أود أن أعرب عن امتناني للرؤية الثاقبة، والذكاء الحاد، والحماسة الكبيرة التي تتمتع بها محررتني الكاتبة من الطراز الأول سارة جرين، وكذلك للحكمة الإرشادية لتييم سوليفان "المبهر"، الذي أرشدني خلال الكتابة من البداية إلى النهاية، والذي نبهني بشأن الأخطاء التي يمكن أن أقع فيها. أعبر أيضاً عن امتناني لمحرر الإنتاج جين وارينج، ونينا نوتشوليرو، وأخرون كثرون من بذلوا جهداً في هذا المشروع.

أوجه الشكر للمدهشة دورى كلارك والمراجع المجهول من أجل التعليقات والمقترنات القيمة التي منحها لي بشأن النسخة الأولى من الكتاب. وشكراً على تغيير العنوان الأصلي. لقد كنتما على حق. أستطيع أن أفهم ذلك الآن.

أعبر عن امتناني للوكيل الرائع والصديق العزيز جيليس أندرسون. فالوقت والجهد المبذولان لمساندتي ومساندة عملي - بما في ذلك هذا الكتاب - كان مدهشاً. لا أعرف كيف يفعل كل هذه الأشياء. أظن أنه يستنسخ نفسه.

لم يكن لهذا الكتاب أن يرى النور دون مئات من علماء النفس المتخصصين في علم النفس الإدراكي أو الاجتماعي، فهو لاءٌ لهم من اعتمد الكتاب على أبحاثهم، ولا يزال هناك الكثير مما لا نعرفه عن أنفسنا. شakra لكم على الاستمرار في تطوير طرقنا المظلمة.

وأخيراً،أشكر عائلتي - وخاصة والدتي، فهي أكثر من يشجعني وأكثر من يقرأ لي بعين ناقدة، وأشكر أيضاً زوجي، الذي ألهمني بفكرة هذا الكتاب.

عليك أن تقرأ هذا الكتاب يا جوناثان.

## نبذة عن المؤلفة

تشغل الدكتورة هيدري جرانثالفورد، منصب مساعد مدير مركز العلوم التحفيزية بكلية كولومبيا لإدارة الأعمال، وصاحبة الكتب العالمية الأكثر مبيعًا *Nine Things Successful People Do Differently, Succeed: How We Can Reach Our Goals, Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence* (وقد اشتركت معها في الكتاب الأخير المؤلف "إي. توري هيجنز").

وهي أيضًا تعمل كاتبة منتظمة بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو، وفاسست كوباني، ٩٩ يو، وذا أتلانتيك، وسيكولوجي توداي.

بالإضافة إلى ذلك، تشغل "هيدري" منصب مستشار كبير في معهد نيوروبيج رشبب إنستيتوت، حيث تعمل مع مؤسسات لوضع إستراتيجيات دحض التحيز اللاوعي في اتخاذ القرار وتعزيز عقلية النمو المؤسسي.

وقد حصلت على درجة الدكتوراه من جامعة كولومبيا، والتي ساعدتها فيها "كارول دوك" (مؤلفة كتاب *Mindset: The New Psychology of Success*).

تعيش "هيدري" وعائلتها في بلدة بيلهام بنيويورك.

زر موقعها: [heidigranthalvorson.com](http://heidigranthalvorson.com)